ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มิถุนายน 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS IN CHIANG SEAN DISTRICT UNDER CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

THANAPORN CHUEAMUEANGPHAN

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration
June 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้ศึกษาค้นคว้า: ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 13 คนและครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน จำนวน 178 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.844 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง (r = .79) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS IN CHIANG SEAN DISTRICT UNDER CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

Author: Thanaporn Chueamueangphan, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

Keywords: Transformational leadership, School Administrators, Professional Learning Community

ABSTRACT

The purposes of the research were to study 1) the level of transformational leadership of school administrators in Chiang Sean District. 2) the level of professional learning community of Chiang Saen District schools. and 3) the relationship between transformational leadership of school administrators and professional learning community of Chiang Sean District schools under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3. Sampling size was determined using Krejcie and Morgan table as well as stratified random sampling. The 191 samples were derived from four school size; small size schools, medium size schools, large size schools and super-size schools which were included 13 school administrator and 178 teachers under Chiang Saen District schools. The 5 rating scale questionnaire were applied as data collecting. A conformity index value of 0.67-1.00, a sentiment value of 0.844 and analysed by Average, Standard Deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The results of the study were as follows; 1) The level of transformational leadership of Chiang Sean District School Administrators was wholly qualified as good level. 2) the level of professional learning community of Chiang Saen District schools was wholly qualified as good level. 3) the relationship between transformational leadership of school administrators and professional learning community of Chiang Sean District schools under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3 was a positive correlation and statically significant at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง รองคณบดี วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.กัมพล ไชยนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) และ ดร.พันธ์ทิภา สร้างช้าง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันกอง ที่กรุณาเสียสละเวลามาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านเนื้อหา และภาษาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ช่วยให้คำแนะนำแก้ไขให้เสร็จสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูของอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และอนุญาตให้คณะครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามให้กับผู้วิจัย จนสามารถเก็บข้อมูลในการทำวิจัยได้ครบตามจำนวน ขอขอบคุณนางลินลดา พลรัฐ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้าน

สวนดอกท่าขันทองสามัคคี และคณะครูที่ได้ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจในการทำวิจัยในครั้งนี้ จนแล้วเสร็จไปได้ด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใด ขอกรอบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่คอยสนับสนุน และให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้า จนทำให้การเรียนผ่านพ้นไปด้วยดี

ท้ายนี้ผู้ศึกษาขอน้อมรำลึกถึงอำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้ศึกษามีสติปัญญาในการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาขอให้เป็นกตเวทิตาแด่บิดา มารดา ผู้มีพระคุณที่ได้ให้ความช่วยเหลือการวิจัย ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ งานวิจัย และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามในการวิจัย 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

สมมติฐานของการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 10

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 12

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 32

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 50

กรอบแนวคิดการวิจัย 58

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 59

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 59

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....60
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 62
การเก็บรวบรวมข้อมูล 64
การวิเคราะห์ข้อมูล 64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 69
การวิเคราะห์ข้อมูล 70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 71
บทที่ 5 บทสรุป.....93
สรุปผลการวิจัย 93
อภิปรายผลการวิจัย.....98
ข้อเสนอแนะ.....110
บรรณานุกรม 112
ภาคผนวก 120
ภาคผนวก ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....121
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ 123
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity) ในแบบสอบถาม จากการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC) 124
ภาคผนวก ง รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย..... 134
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากโปรแกรมสำเร็จรูป 135
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 139

ประวัติผู้วิจัย 151

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 17

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....23

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....60

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 71

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม.....72

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 73

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....75

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา 76

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 78

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่าง 80

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม..... 81

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ร่วม.....82

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ.....83

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำร่วม 84

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ.....86

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านชุมชนกัลยาณมิตร.....87

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน.....88

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 90

ตาราง 19 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 121

ตาราง 20 แสดงรายนามผู้เชี่ยวชาญ 123

ตาราง 21 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 125

ตาราง 22 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 130

ตาราง 23 แสดงหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย 134

ตาราง 24 แสดง Case Processing Summary..... 135

ตาราง 25 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics)..... 135

ตาราง 26 แสดง Item Statistics 135

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่ขับเคลื่อนคลี่คลายแบบเปิดสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย 41

ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย 58

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการศึกษาไทยมีการจัดการศึกษาตามบริบทของการจัดการศึกษา ที่เป็นไปตามแผนการศึกษาของชาติ คือ พัฒนาคน พัฒนาครูอาจารย์ พัฒนาสังคม ในหลากหลายรูปแบบโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทิศทางการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษา เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษายุค 4.0 อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ฐานความรู้ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การใช้และต่อยอดองค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาชาติ การก้าวเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 มีความเข้มข้นส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า วัฒนธรรมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและมาตรฐานเดียวกันทั้งโลก เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ ในที่นี้รวมถึงผลกระทบอันเกิดกับภาคส่วนการศึกษาอันเป็นภาคส่วนสำคัญของการสร้างคนและการผลิตองค์ความรู้ด้วยเช่นเดียวกัน เช่น ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สามารถทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560,หน้า 1) ได้กำหนดนโยบายส่งเสริมกิจกรรม นิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผล รวมถึงพัฒนาต่อยอดเพื่อความยั่งยืนของแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาในการนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสู่ความเป็นเลิศ มีนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม สนับสนุนเร่งรัดพัฒนาการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเน้นการพัฒนายกระดับคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้ผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา นำแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพลงสู่การปฏิบัติทั้งในเชิงการบริหารจัดการและกิจกรรมชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) คือ การรวมตัวของกลุ่มครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อร่วมมือร่วมใจกันเรียนรู้ทางวิชาชีพการศึกษา ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการทำงานอย่างมืออาชีพ เรียนรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งการและกัน ตลอดจนร่วมดำเนินการการวางแผนอย่างเป็นระบบ ตั้งเป้าหมายหรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ร่วมกันดำเนินงาน ร่วมสะท้อนผลการทำงาน และร่วมพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สถานศึกษาทุกแห่งในปัจจุบันจึงต้องมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้เกิดเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน รวมไปถึงดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 –2579 ที่ต้องการพัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพของครูในสถานศึกษาด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อให้ครูเกิดสังคมการเรียนรู้ในการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2560)

เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของสมาชิกในองค์กร เป็นการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นมา โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม รวมไปถึงผู้นำต้องเป็นผู้มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามเพื่อที่จะได้ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำมาสู่ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และบุคคลอื่น เห็นได้ว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 สิ่งสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรมี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากต้องนำไปใช้ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้มีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรดังที่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2564, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า การนำการเปลี่ยนเปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญและเป็นที่ต้องการมากของสังคมในปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการ

เปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่าในภาวะที่โลกเรียกได้ว่ากำลังเผชิญกับวิกฤตในแทบทุก ๆ เรื่อง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ยุคปัจจุบัน ที่มีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีการแข่งขันและมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นมากมาย ทำให้บทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จต่อการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีโรงเรียนจำนวน 24 แห่ง ซึ่งมีความหลากหลายทั้งขนาดและพื้นที่บริบท ทำให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และประสิทธิภาพของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบกับรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560–2562 กับระดับประเทศ มีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับชาติ และเมื่อเปรียบเทียบรายปีพบว่าทั้งด้านคณิตศาสตร์และภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในปีการศึกษา 2561 และมีคะแนนเฉลี่ยลดลงในปีการศึกษา 2562 ส่วนการเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O–NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560–2562 พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละเพิ่มขึ้นในปีการศึกษา 2561 และลดลง ในปีการศึกษา 2562 ในขณะที่กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละลดลง อย่างต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งจากรายงานปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ครูผู้สอนขาดเทคนิคการสอนยังไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง ส่งผลให้ผู้เรียนไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้กับการนำไปใช้ในชีวิตจริง ครูและบุคลากรขาดแรงเสริม ขาดขวัญกำลังใจเกิดความเฉื่อยในการสอน บางแห่งเป็นพื้นที่ห่างไกลกันดาร การคมนาคม ยากลำบากจึงเป็นเหตุให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสถานศึกษาไม่มีเครือข่ายและไม่ได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลทั้งในระดับสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3, 2563, สื่อออนไลน์) ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาซึ่งต้องเร่งดำเนินการแก้ไขโดยการใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และช่วยส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายภายในสถานศึกษาโดยการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเขตอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับใด

2. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในทิศทางใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับมาก

2. ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence)

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.5 ด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling)

2. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา 6 องค์ประกอบในบริบทของสถานศึกษา ของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26-30) ดังนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

2.2 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)

2.3 ด้านภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development)

2.5 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community)

2.6 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 24 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 373 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) และได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 191 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence)

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.5 ด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling)

2. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษา 6 องค์ประกอบในบริบทของสถานศึกษา ของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26-30) ดังนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

2.2 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)

2.3 ด้านภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development)

2.5 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community)

2.6 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำต้องเป็นผู้มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามเพื่อที่จะได้ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำมาสู่ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และบุคคลอื่น โดยการสังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 **ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สามารถแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม มีเหตุผล มีความยุติธรรม ผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

1.2 **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น ตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน มองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารจะแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน ปลุกจิตวิญญาณ

ของทีมให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

1.3 **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา จะเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์และสร้างแนวคิดใหม่ ทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ สร้างแนวคิดใหม่ กระตุ้นความพยายามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา และมีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

1.4 **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าได้บริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัด เชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน เข้าใจ สนใจ และใส่ใจการปฏิบัติงาน เอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม รวมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.5 **ด้านการเป็นแบบอย่าง** หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า เป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง ยึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีบุคลิกภาพที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน ประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นผู้บริหารจะเกิดความสง่างาม เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีสัจจะ และมีการกระทำที่ตรงกับคำพูด

2. **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง เป็นกระบวนการที่เกิดจากการรวมตัว รวมกลุ่ม ของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษารวมตัวกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัด

การเรียนรู้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาตนเองและผู้ร่วมกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ให้เกิดสามารถและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานและพัฒนาวิชาชีพ เปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองจากภายในสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นที่ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ โดยยึดตามหลักของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26-30) ได้นำเสนอองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษา เป็น 6 องค์ประกอบในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

2.1 **ด้านวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เกิดเป็นเป้าหมาย เป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันขึ้นมา มีความตระหนักถึงคุณค่าของงาน และรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ โดยมีภาพความสำเร็จที่ใช้เป็นแนวทางในการนำทางร่วมกัน คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 **ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ** หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ด้วยความสมัครใจ เน้นการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกันเพื่อให้เกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ บนพื้นฐานงานที่มีการวางแผนร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน ทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน

2.3 **ด้านภาวะผู้นำร่วม** หมายถึง การที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ โดยการตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ใช้การกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีการสร้างแรงบันดาลใจ จนสมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น เกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเกิดเป็นผู้นำร่วม ทั้งหมดเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น และมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้ครูผู้สอนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้ สะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิธีการที่หลากหลายที่ใช้

ในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความเป็นครู และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

2.5 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน สมาชิกมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น รู้สึกปลอดภัย มีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน

2.6 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว ที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลักเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่อไป

3. หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน จัดทำนโยบายสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนเขตอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.4 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา

2.5 การนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

พุทธินันท์ วัฒนาพินิจสาคร (2563, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อยกระดับแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้นโดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

ศักดิ์สิทธิ์ พลศักดิ์ (2558, หน้า 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเองผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สิทธิพงษ์ จันสม (2558, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม

Bass (1997, p.130) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมกาณณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจจะการแห่งตนความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นมา โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำต้องเป็นผู้มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามเพื่อที่จะได้ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำมาสู่ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และบุคคลอื่น

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 17) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่งในการช่วยเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจรวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

สุมาลี สะโรบล (2562, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้นำขององค์กรที่ดีต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

พุทธินันท์ วัฒนาพินิจสาคร (2563, หน้า 17) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ คือ ส่งผลให้ผู้นำ

มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ มีความน่าเชื่อถือ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน และได้นำมาเสนอ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากวิจัยเชิงบรรยายของผู้นำทางการเมืองโดย เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขของพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม ในทฤษฎีของ เบอร์น (Burns, 1978) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์น มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามเป็นคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์น ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความหมายแตกต่างกันด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าาผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงขึ้นและยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบส

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns, 1978) ต่อมาแบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง

และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนประกอบที่สำคัญนอกเหนือจากภาวะผู้นำแบบมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างต่างกับผู้นำบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามเพิ่มพลัง (Empower) และการยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ สร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ แบส (Bass, 1985) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการซึ่งมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง แบส เปรียบเทียบให้เห็นว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำ ถกเถียงหรือพูดคุยถึงมีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกันซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

ตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการคอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนองแยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์การทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

Bass (1985) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรจุสัจจะแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคมองค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาด้วยตนเองครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิจัยและนักการศึกษาหลายคน เพื่อสังเคราะห์เป็นลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ พอดซาคอฟฟ์ และคณะ

Podsakoff, et al. (1990) ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า อย่างน้อยต้องมีพฤติกรรม 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an appropriate model) 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High performance expectations) 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing individualized support) และ 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

2. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาของ แบส และอโวลิโอ

Bass and Avolio (1993, pp.114-112) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เสนอองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4L’s” ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

3. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาของ เลทวู้ด แจนซี่ และสเตียนแบช

Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Building) 2) มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group Goal Consensus) 3) การเป็นแบบอย่าง (Modeling) 4) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing Individual Support) 5) การจัดเตรียมการกระตุ้นใช้ปัญญา (Providing Intellectual Stimulation) 6) การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง (High Performance Expectations) และ 7) การให้รางวัลชิงสถานการณ์ (Contingent Reward)

4. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาของของ บาร์ลิง มูทินโฮ และเคลโลเวย์

Barling, Moutinho and Kelloway (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของแบส โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือและไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่า ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี 4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดมโนทัศน์ ความเข้าใจในปัญหาที่เผชิญอยู่และวิธีการแก้ปัญหา และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ ยูคล์

Yukl (2002) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพว่าจะต้องประกอบไปหลัก 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ 2) การคะนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ และ 3) การสร้างบารมี (Charisma) เป็นความสามารถของผู้นำที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

6. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ คูเซส และพอสเนอร์

Kouzes and Posner (2012, pp. 16–24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

6.1 เป็นต้นแบบนำทาง คือ ผู้นำต้องกระตุ้นการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการกระทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือ ไม่ไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

6.2 สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม คือ ผู้นำต้องเสริมสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความคาดหวัง ต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนเองและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน คือ ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหา

6.3 ความคิดใหม่หรือวิธีใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

6.4 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น คือ ผู้นำตระหนักดีว่า ลำพังตัวเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องหาคนเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน และจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน

6.5 เสริมสร้างกำลังใจ คือ ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่า พวกเขาจะได้รับผลตอบแทน ถ้าทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจ โดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูง ทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับรางวัลทั้งรางวัลจากภายในหรือรางวัลทางด้านจิตใจและรางวัลจากภายนอก ซึ่งมีการพิจารณาทั้งความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ควรมีการฉลองความสำเร็จเพื่อแสดงถึงการเห็นคุณค่าของการทุ่มเทแรงกายแรงใจและการทำงานหนัก โดยการเฉลิมฉลองให้กับสิ่งที่มีคุณค่า ประกาศการฉลองให้ทราบโดยทั่วกัน เข้ามามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานฉลอง สร้างเครือข่ายการสนับสนุนทางสังคมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ด้วยการทำเช่นนี้ผู้นำจะได้สร้างจิตวิญญาณของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม

7. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ อัมพร อานุภาพแสนยากร

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558, หน้า 6) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยไปสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการทำงาน 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ

หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์การใช้หลักเหตุผลและการเน้นที่การอยู่รอด 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ และ 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

8. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยของ ปรัชญา สภาพงศ์

ปรัชญา สภาพงศ์ (2559, หน้า 24) ได้ศึกษาและอธิบายว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจัดเป็นคุณลักษณพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่อง แทนที่จะแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ด้วยกรอบแนวคิดภาวะผู้นำของ แบส และอโวลิโอ สามารถระบุลักษณะและพฤติกรรมที่ครอบคลุมขอบเขตทั้งหมดของบทบาทความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การสร้างแรงดลใจ

9. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ ภวัต มิสดีย์

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 152) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาได้ลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

10. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ ณภัทร ปัญญาวงค์

ณภัทร ปัญญาวงค์ (2563, หน้า 58) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย พบว่าจากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จำนวน 4 ด้าน โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ชื่อนักวิจัย/นักวิชาการ										รวม
	Podsakoff, et al. (1990)	Bass and Avolio (1993)	Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999)	Barling, Moutinho and Kelloway (2000)	Yukl (2002)	Kouzes and Posner (2012)	อัมพร ดานุภาพแสนยากร (2558)	ปรัชญา สภาพงศ์ (2559)	ภวัต มิสดีย์ (2562)	ณภัทร ปัญญางค์ (2563)	
1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์/การสร้างวิสัยทัศน์/ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	✓		✓							✓	3
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม/เป็นต้นแบบนำทาง/ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓			✓			✓		4*
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมกลุ่ม	✓										1
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง	✓										1
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล/การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล/การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล/การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล/การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลปัจเจกบุคคล/การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	7*

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ชื่อนักวิจัย/นักวิชาการ									รวม
	Podsakoff, et al. (1990)	Bass and Avolio (1993)	Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999)	Barling, Moutinho and Kelloway (2000)	Yukl (2002)	Kouzes and Posner (2012)	อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558)	ปรัชญา สภาพงศ์ (2559)	ภาวัต มิลสิตย์ (2562)	กนกทร ปัญญากงศ์ (2563)	
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา/การจัดเตรียมการกระตุ้นใช้ปัญญา/การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8*
7. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์กลุ่ม			✓								1
8. การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง			✓								1
9. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์/การให้รางวัลตามสถานการณ์			✓	✓							2
10. การสร้างบารมี			✓								1
11. การสร้างแรงบันดาลใจ/การสร้างแรงดลใจ		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	7*
12. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์/การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓			✓		✓	✓		✓	5*
13. สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม						✓					1
14. ความคิดใหม่หรือวิธีใหม่ในการปฏิบัติงาน						✓					1
15. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น						✓					1
16. เสริมสร้างกำลังใจ						✓					1
17. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									✓		1

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการเลือก ใช้ความถี่ซ้ำกันตั้งแต่ 4 ขึ้นไป

จากตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นที่น่าสนใจและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ให้นิยามลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ระดับ 4 ขึ้นไป ทำให้ได้ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence)
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling)

โดยเมื่อพิจารณะแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังเคราะห์ได้ มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของแต่ละด้านไว้ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)

Bass and Avolio (1993) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถกระจายอำนาจ และการติดต่อสื่อสาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่จะมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่ม ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ มีค่านิยม ซึ่งเป็นค่านิยมที่เป็นแบบอย่างของผู้นำ ผู้นำจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ขององค์การ

พิศมัย หลงเจริญ (2560, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ว่า เป็นภาวะที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

ณภัทร ปัญญาวงค์ (2563, หน้า 60) ได้สรุปว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการโดยมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีความยุติธรรม นำกฎระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเลื่อมใส ศรัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานจามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ตลอดจนถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไขเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

สรุปได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สามารถแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม มีเหตุผล มีความยุติธรรม ผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่น และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความเจริญในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีในการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยังแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง

เพื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามสึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอปุสรรคของตนและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้สรุปการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักเข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

กิตติธัช ออไอศูรย์ (2560, หน้า 24) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงระดับพฤติกรรมหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการส้รางเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้นตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน มองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารจะแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน ปลุกจิตวิญญาณของทีมให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence)

Bass and Avolio (1993) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นเชาว์ปัญญา เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นหน่วยงาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งแนวทางการกระตุ้นทางปัญญา มี 4 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวมเร็วและมีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการที่หลากหลาย เน้นในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

3. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต โดยผู้นำจะเน้นการแก้ปัญหา อาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์การ มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตาม

แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยสร้างความเชื่อมั่นให้พูดตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี ทั้งนี้การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ณภัทร ปัญญาวงค์ (2563, หน้า 64) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพบวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญต่อข้อสันนิฐาน ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเสนอปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหาขึ้นมาคิดพิจารณารวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิดวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาโดยการตั้งสมมติฐานใช้เหตุผล และหลักฐานอ้างอิงเพื่อหาข้อสรุปใหม่ดีกว่าเดิมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและทีมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการคิดค้นให้เกิดความรู้ใหม่ และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองได้คิดและตัดสินใจวางแผนงานด้วยตนเอง ตลอดถึงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้าเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา จะเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์และสร้างแนวคิดใหม่ทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ กระตุ้นความพยายามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารจะให้

ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา และมีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558, หน้า 6) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

ณภัทร ปัญญาวงค์ (2563, หน้า 67) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถความถนัดของผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทางโดยการให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงานพร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถพิเศษเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ แนะนำผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงานปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอให้เวลาในการสอนงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความเข้าใจสนใจและใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้มีความเลื่อมใสศรัทธาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

นุชรี กันทะเนตร (2560, หน้า 15) ได้สรุปไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริม

พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า ได้บริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด เชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน เข้าใจ สนใจ และใส่ใจการปฏิบัติงาน เอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม รวมทั้งมีสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5. ด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling)

Kouzes and Posner (2012, pp. 16-24) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเป็นแบบอย่างว่า เป็นต้นแบบนำทาง คือ ผู้นำต้องกระตุ้นการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการกระทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 39) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นคงในหลักการ และอุดมการณ์ตนเอง มีการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มีการดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใสเป็นที่ยอมรับร่วมกันขององค์กรและมีการสร้างแนวคิดเชิง บวกในองค์กรความเสน่หา (Charisma) คำว่า Charisma เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่หาเป็นองค์ประกอบของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Process) ความเสน่หาเป็นความสามารถทำให้ผู้อื่นยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตามมีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้ว อยากยกย่องนับถือผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้น อารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้นำโดยปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่างผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน เป็นครูหรือเป็นพี่เลี้ยง Bass (1985)

ได้อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่หาให้ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติต่อผู้นำ จากการวิจัย พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นและชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น

สรุปได้ว่า ด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า เป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง ยึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีบุคลิกภาพที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ และมีการกระทำที่ตรงกับคำพูด

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีของโลก ทำให้มิติและเป้าหมายในการพัฒนาด้านต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาถือเป็นหนึ่งในด้านที่จะต้องให้ความตระหนักถึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเชื่อมโยงทุกมิติสังคม ปัจจุบันนักการศึกษาได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป้าหมายดังกล่าวที่วางไว้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะนั้นจะต้องมีครูผู้สอนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติได้บัญญัติไว้ซึ่งมีความเชื่อมโยงต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาว่า นักเรียนจะต้องเป็นศูนย์กลาง มีการวัดประเมินผลตามสภาพจริง และเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาครูจึงถูกบรรจุให้อยู่ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาวิชาชีพของครู ที่ผ่านมาครูหรือผู้สอนได้รับการฝึกอบรมโดยส่วนกลางหรือหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัด ส่งผลให้สามารถนำสิ่งที่อบรมมาปรับปรุงหรือพัฒนาในบางเรื่องเท่านั้น อีกทั้งครูผู้สอนยังต้องเดินทางเพื่อเข้าอบรม ซึ่งนักเรียนจะสูญเสียโอกาสในการเรียนหากครูผู้สอนต้องไปปฏิบัติราชการนอกสถานที่ จึงเกิดเป็นนโยบายในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อส่งเสริมการบริหารแบบกระจายอำนาจ และส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอสามารถค้นพบวิธีการในการแก้ปัญหาด้านผู้เรียนได้ตรงจุด กระบวนการ

ในการพัฒนาวิชาชีพครู ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ให้การยอมรับในระดับนานาประเทศว่า สามารถส่งเสริมให้ครู ผู้บริหารและนักการศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการจัดการบริหารโรงเรียนที่เป็นไปอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของชาติ

ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักการศึกษาได้ให้ความหมาย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ด้วยกัน ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 139) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการรวมตัวกันของครูในโรงเรียนหรือในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศ เข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 26) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือ การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหารและนักการศึกษาในโรงเรียน บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ มีคุณค่า มีเป้าหมายและภารกิจร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ โดยครูเป็นผู้นำ เพื่อร่วมเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองจากภายในสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

สุวิมล ว่องวาณิช (2561, หน้า 1) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) เป็นแนวคิดการสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังของครู โดยมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาผู้เรียน เกิดมุมมองใหม่ในการหาวิธีการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด แนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานแบบร่วมมือของเพื่อนร่วมวิชาชีพจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่สำหรับพัฒนาผู้เรียน

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2563, หน้า 9) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างร่วมมือรวมพลังกันเรียนรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองและทุก ๆ คน

ในองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างมีคุณค่า และเกิดประโยชน์ที่สร้างสรรค์ต่อทุกคนและสังคม

Hord (1997, p. 6) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพร่วมกันจากภายในห้องเรียนสู่ส่วนรวมขององค์กร การมุ่งมั่นแสวงหาความรู้ร่วมกันไม่เพียงแต่การร่วมกันของครูผู้สอนแต่ยังรวมไปถึงบุคคลอื่นในองค์กรเช่น ผู้บริหารและนักเรียน รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันในโรงเรียน

Senge (2004, p. 8) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นแนวคิดแรกเริ่มของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า องค์กรที่บุคคลขยายความรู้และศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ตามความประสงค์ อีกทั้งเป็นที่ซึ่งเต็มไปด้วยการเผยแพร่รูปแบบหรือแบบแผนทางการคิด การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน และพัฒนาแนวทางหรือวิธีในการเรียนรู้ร่วมกัน

Dufour (2004, pp. 6-8) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การร่วมตัวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาการเรียนการสอนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่เกิดจากการรวมตัวรวมกลุ่ม ของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษารวมตัวกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาตนเองและผู้ร่วมกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ให้เกิดสามารถและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานและพัฒนาวิชาชีพ เปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองจากภายในสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นที่ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ

ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Reimers (2003, pp. 19-24) แบ่งความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อการยกระดับผู้เรียน ผู้สอนและการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาในภาพรวม โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญได้ 3 ระดับ ได้แก่ ความสำคัญต่อผู้เรียน ความสำคัญต่อผู้สอน และความสำคัญต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. ความสำคัญต่อผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

2. ความสำคัญต่อผู้สอน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สอนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การรวมตัวกันของคณะครูผู้ชนจนเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทำให้ ผู้สอนไม่โดดเดี่ยว มีโอกาสในการพัฒนางานอย่างรอบด้าน เช่น การพัฒนาหลักสูตรและระเบียบวิธีการสอน นำไปสู่การวิจัยในห้องเรียน

3. ความสำคัญต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการได้มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน นักการศึกษา เจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง การได้รับงบประมาณหรือการช่วยเหลือที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมการเป็นผู้นำทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บังคับบัญชาขั้นสูง การมีแผนการพัฒนาครูในระยะยาว ส่งเสริมการผนึกรวมการสร้างชุมนแห่งการเรียนรู้ในแผนการปฏิรูปการศึกษา การสนับสนุนการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้สอนเพื่อพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู การจัดสรรเวลาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สุวิมล ว่องวาณิช (2561, หน้า 1) ระบุว่า แนวคิดของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้มีความเข้มแข็ง

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2563, หน้า 9–10) กล่าวถึงความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพของครู กล่าวคือ ในการเลื่อนหรือขอมีวิทยฐานะของข้าราชการครู สายผู้สอนนั้นต้องมีชั่วโมงในการพัฒนาตนเองผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ต่อปีการศึกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 กรกฎาคม 2560 เป็นต้นไป

จากการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้มีความเข้มแข็ง เนื่องจากเป็นการรวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและมุ่งไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จเหมือนกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น ส่งผลให้ครูผู้สอนเกิดการพัฒนาตนเองไปพร้อมกับสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งยังมีส่วนทำให้เกิดกระบวนการบริหารอย่างมีส่วนรวมผ่านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (1997, pp. 14–23) ระบุองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and share leadership)

2. การผสานความคิดสร้างสรรค์ (collective creativity)

3. การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared values and vision)

4. การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive conditions)

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกัน (Shared personal practice)

Sergiovanni (1998, pp. 37–44) กล่าวถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ด้าน ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) 3) ภาวะผู้นำร่วม (Share leaderships) และ 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Leaning and Professional development)

National college for School Leadership (2006, pp. 4–9) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ 8 ประการ ดังนี้ 1) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 2) ความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective responsibility for pupils' learning) 3) การแสวงหามุมมองสะท้อนทางวิชาชีพ (Reflective professional inquiry) 4) การร่วมมือร่วมพลังมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (Collaboration focused on learning) 5) การเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและกลุ่ม (Group as well as individual professional learning) 6) มีการเปิดกว้างและการสร้างเครือข่าย (Openness, network and partnership) 7) การเป็นสมาชิกร่วมกันทั้งองค์กร (Inclusive membership) และ 8) ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual trust, Respect and support)

สุวิมล ว่องวาณิช (2561, หน้า 29) ได้เสนอหลักการหรือองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ 4 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง 2) ยึดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายที่ตกลงกัน 3) จุดเน้นของ PLC คือ การเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกิดจากการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการสืบสอบแสวงหาแนวทางการพัฒนาผู้เรียน และ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 136–140) ได้ศึกษารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย และได้เสนอองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญลำดับต้น ๆ ที่เสมือนกับประตูเปิดใจที่ทำให้เกิดการรวมกันมากไปกว่าหน้าที่แต่การสร้างบรรยากาศ

ความรู้สึกปลอดภัยที่จะเปิดใจ เปิดตัวตนของแต่ละคนเพื่อให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจกันมากพอที่จะเข้าหากันอย่างรวมจิตรวมใจ ที่มีพลังร่วมอย่างมุ่งมั่น เรียนรู้และทำงานร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเต็มไปด้วยความรู้สึกอยู่ร่วมกันแล้วสบายใจ อบอุ่นใจเป็นดั่งกันและกัน และเต็มไปด้วยนานามิตรที่ดูแลและรับฟังกันและกัน ที่มีปฏิสัมพันธ์หรือการใช้ชีวิตอย่างมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน 4 ลักษณะสำคัญ คือ วัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน วัฒนธรรมเคารพความแตกต่าง และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและรับฟัง ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะของวัฒนธรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ลักษณะนิสัยร่วมในการทำงานร่วมกันของครูผู้มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเข้าหากันได้ง่าย มีค่านิยมการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มแบบเกื้อกูลช่วยเหลือ ดูแล แบ่งปัน เข้าหา อาสาทำกิจกรรมร่วมกัน ใส่ใจรับรู้เรื่องเรื่องราวซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องชีวิต และการงาน 2) วัฒนธรรมอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน เป็นลักษณะการอยู่ร่วมกันแบบเพื่อนพี่น้องที่มีความสนิทสนมรู้จักกันและกันเป็นอย่างดี เป็นการอยู่ร่วมกันแบบพ้นไปจากอำนาจบังคับบัญชาโดยเฉพาะในกลุ่มครูปฏิบัติการด้วยกันจนอยู่ในระดับที่เปิดเผยตัวตนตามธรรมชาติที่เป็น ทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นกันเองมากกว่าบรรยากาศเชิงอำนาจตามโครงสร้างองค์กรหรือความอาวุโสในการทำงาน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระดับครูผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ กับผู้บริหารอาจมีบรรยากาศที่แตกต่างไปในลักษณะความสัมพันธ์ที่มีความเคารพนับถือ และศรัทธาในฐานะผู้นำ แต่ยังคงมีบรรยากาศความเป็นกันเอง เสมือนพ่อแม่พี่คนโตหรือผู้ใหญ่ หรือผู้ใหญ่ที่คอยดูแล หรือเป็นที่พึ่งพาให้ความอบอุ่นทั้งเรื่องงานและชีวิตได้ 3) วัฒนธรรมเคารพความแตกต่าง คือ การมีมุมมองเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเรียนรู้มากกว่ามุมมองการตัดสินถูกผิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมเปรียบเสมือนหลักยึดหลักลดความขัดแย้ง แต่ทำให้ความแตกต่างมีทิศทางร่วมกันและการค้นหาและเข้าใจธรรมชาติในตัวเราและธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) วัฒนธรรมแห่งความไว้ใจและการรับฟัง คือ การสะท้อนการปฏิบัติงานที่เกิดจากการคลุกคลีและใส่ใจการเรียนรู้ และการพัฒนาร่วมกันทั้งครูและผู้บริหาร จนเกิดความเชื่อใจและเชื่อมั่น รวมถึงความไว้วางใจในตนเองในการเรียนรู้ในงาน และการเชื่อมั่นในตนเองที่เรียกว่า “กล้าเสี่ยงเพื่อการเปลี่ยนแปลง” บนพื้นฐานงานที่คลุกคลี และใส่ใจด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำเราศักยภาพ เป็นลักษณะการทางของผู้นำที่ทำหน้าที่นำผู้อื่นให้เกิดการนำร่วมในลักษณะและรูปแบบการนำแบบต่าง ๆ มี 4 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 คือ ภาวะผู้นำเร้าทางปัญญาปฏิบัติ เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการนำให้เกิดการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยการนำเร้าทางวิสัยทัศน์การศึกษาในศตวรรษที่ 21 การนำระหว่างการนำเรียนรู้จากโจทย์จริงในพื้นที่ การนำเร้าศักยภาพแบบชี้แนะแนวทาง (Coacher) การนำเร้าศักยภาพแบบนำการเรียนรู้ (Facilitator) การนำเร้าศักยภาพด้วยการลดการแทรกแซง การนำเร้าศักยภาพการสร้างสรรค์งานปัญญา และการนำเร้าการเปลี่ยนแปลงตนเป็นต้นแบบปฏิบัติ (Role Model) ลักษณะที่ 2 คือ ภาวะผู้นำเร้าสัมพันธภาพ เป็นการนำทางความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดความรู้สึกเปิดใจรับฟัง ไว้วางใจ หรือหลอมรวมสัมพันธ์เหนียวแน่นซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยการนำแบบระดมใจ และการนำสร้างเครือข่าย ลักษณะที่ 3 คือ ภาวะผู้นำร่วมกัน หรือการนำแบบไม่นำ เป็นการนำเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้เกิดผู้นำร่วมด้วยความรู้สึกเสมอภาคกัน ปลอดภัยพอที่จะเผยสันติภาพของตนออกมา เพื่อสร้างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบนำร่วมกันเชิงระบบ ที่สร้างคนให้ทุกคนมีโอกาสใช้ศักยภาพมานำร่วมกันมากกว่ายึดติดบุคคล ลักษณะที่ 4 คือ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นภาวะผู้นำระดับลึกซึ้งไปมากกว่าวิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ แต่หมายถึง การพัฒนาวิชาชีพครูไปสู่การเข้าใจความจริงของชีวิตและโลก รวมถึงการค้นพบตนเอง จนสามารถรู้จักตนเองและพัฒนาทั้งวุฒิภาวะและจิตวิญญาณความเป็นครู

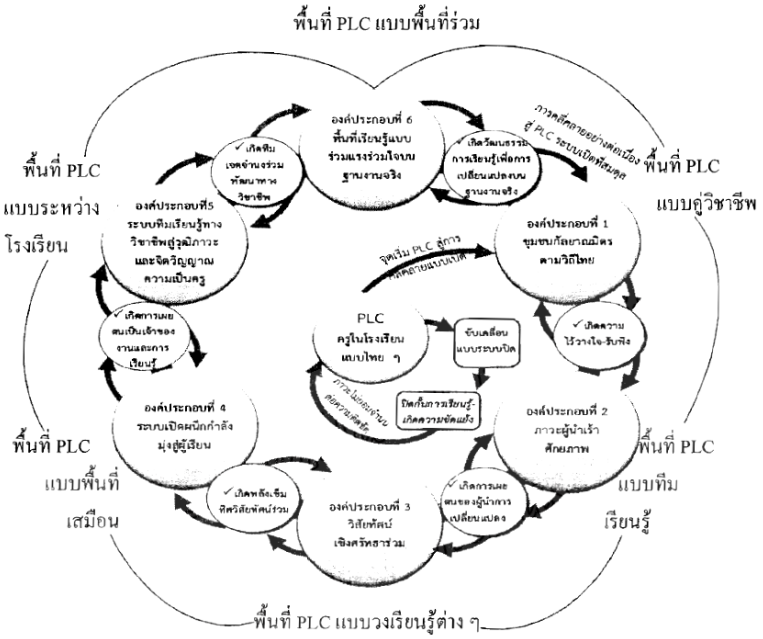
องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม คือ การทำให้เกิดพลังเข็มทิศวิสัยทัศน์ร่วม เป็นผลมาจากระบบเปิดที่ทำให้ทุกหน่วยย่อย จนกระทั่งแต่ละบุคคลในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพลุกขึ้นมาทำหน้าที่เป็นเจ้าของทั้งงานและการเรียนรู้ การที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีจำนวนผู้คนในการทำงานร่วมกันทั้งองค์เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้นั้น วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม จึงมาจากการเห็นพ้องถึงคุณค่าในภาพความสำเร็จ และทิศทางที่กำลังขับเคลื่อนไปของสมาชิกแต่ละคน จนรวมกันเป็นความศรัทธาร่วมที่เป็นพลังร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นสิ่งที่ทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความคมชัดในการเดินทางร่วมกันเป็นผลจากคนที่มีความเชื่อร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลต่อการรวมตัวกันเพื่อร่วมงาน เห็นคุณค่าแท้ร่วมกันถึงการตระหนักรู้ความสำคัญของงาน มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีทิศทาง

องค์ประกอบที่ 4 ระบบเปิดผนึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากความไว้วางใจของคนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่อยู่ร่วมกันภายใต้บรรยากาศชุมชนกัลยาณมิตร ทำให้เกิดการรับฟัง ยอมเปิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยปฏิบัติการและระดับทั้งองค์กร การเปิดการเรียนรู้การยอมรับ ทำให้หน่วยย่อย และบุคคลได้มีโอกาสแสดงศักยภาพจากการเรียนรู้ และการพัฒนางาน อีกทั้งการเปิดจากระบบใหญ่หรือศูนย์กลาง ทำให้เห็นความพร้อมศักยภาพของแต่ละหน่วย และบุคคลความไว้วางใจเชื่อถือในศักยภาพการเรียนรู้ของแต่ละหน่วย ทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในพื้นที่ต่าง ๆ มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือ การกระจายอำนาจให้แต่ละหน่วยปฏิบัติตื่นตัวตระหนักถึงความเป็นเจ้าของงานอย่างเต็มที่ในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมและบริบทของโรงเรียน ทั้งการกระจายอำนาจแบบระบบเปิดระบบระดับบุคคล การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดทั้งโรงเรียนการกระจายอำนาจแบบระบบเปิดแต่ละโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และการกระจายอำนาจแบบระบบเปิดเฉพาะจุด เป็นการกระจายอำนาจภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกันโดยเฉพาะวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนั้น ระบบเปิดแบบผนึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพยังมีลักษณะเด่นที่สำคัญ คือ เปิดสร้างวิถีพร้อมเรียนรู้มุ่งสู่ผู้เรียน ซึ่งมีลักษณะไม่เน้นพิธีกรรมที่ไม่สามารถค้นหาความหมายได้ แต่ให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติที่มีความหมายในการนำพาให้คนพร้อมที่จะเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง ซึ่งพบว่า วิธีส่วนใหญ่เป็นวิธีที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทยในแต่ละพื้นที่ ประกอบด้วย วิธีภาวนาผ่านศาสตร์ทางศิลปะ วิธีพร้อมเรียนรู้ผ่านการภาวนา และวิถีเชิงทำมาหากินภูมิปัญญาชาวบ้าน ลักษณะสุดท้ายของระบบเปิดผนึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน คือ การเปิดเพื่อระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเปิดพื้นที่รับฟังเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทั้งเครือข่ายภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น ครู ผู้ปกครอง ผู้นิเทศ ผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา ที่มีศักยภาพส่งเสริมสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่วุฒิภาวะความเป็นครู คือ การทำให้เกิดเจตจำนงร่วมพัฒนาวิชาชีพ มีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะในการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนประกอบด้วย 1) ระบบทีมเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะทางวิชาชีพสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีประเด็นย่อย ๆ 3 ด้าน

คือ การเรียนรู้และพัฒนาด้านเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้และพัฒนาด้านทักษะทางวิชาชีพของครูในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนานั้นย่อมมีลักษณะใหญ่ ๆ ประกอบด้วย การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานการศึกษาบทเรียน การเรียนรู้บนฐานการวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ การโค้ช การอำนวยการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบซึมซับทางวิชาชีพบนหน้างานจริง และการอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน 2) ระบบที่เรียนรู้เพื่อพัฒนาวุฒิภาวะหรือจิตวิญญาณความเป็นครูมีแนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาด้วยวิถีภาวะ 3 ลักษณะ คือ วิถีสติภาวนาด้วยฐานความรู้สึก วิธีปฏิบัติภาวนาด้วยฐานกาย และวิธีปฏิบัติภาวนาด้วยฐานปัญญา

องค์ประกอบที่ 6 พื้นที่เรียนรู้งานบนพื้นฐานงานจริง คือ การทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานงานจริง เมื่อแต่ละพื้นที่มีการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติขององค์กร เป็นพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน มีลักษณะเป็นพื้นที่ปฏิบัติการบนฐานงานจริง ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านงานที่ทำ โดยยึดหลักการสำคัญที่สอดคล้องกันว่า “คือ ปล่อยให้พื้นที่ทำหน้าที่ของมัน” เป็นการให้ความสำคัญและเคารพกับผู้ทำหน้าที่ และรับผิดชอบในพื้นที่หน่วยย่อยต่าง ๆ ได้มีพื้นที่ และใช้เวลาเต็มที่ในการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยลดการแทรกแซงที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะการพัฒนาครูนอกหน้างานจริง เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นต้น ในขณะเดียวกันเปลี่ยนการแทรกแซงเป็นเอื้อให้พื้นที่เห็นภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ ทุ่มเทพลังมุ่งไปที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญของงาน โดยใช้โจทย์จริงในพื้นที่เป็นโจทย์ที่ให้คนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องร่วมกันเผชิญ ขบคิด หาหนทาง ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกันอย่างจริงจังจนเห็นผลสำเร็จได้ที่พัฒนาการของผู้เรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีความว่องไว ปรับตัว และรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยพึ่งพิงการพัฒนาจากพื้นที่ตนเองตั้งแต่ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และกลุ่มคนที่รับผิดชอบงานร่วมกันเป็นสำคัญ



ภาพ 1 รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่ขับเคลื่อนคลี่คลายแบบเปิดสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย

ที่มา: วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557, หน้า 43

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26–30) ได้นำเสนอองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษา หรือระดับผู้ประกอบวิชาชีพ เป็น 6 องค์ประกอบในบริบทของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงรวมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) ชุมชนกัลยาณมิตร และ 6) โครงสร้างสนับสนุน ซึ่งจากการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกันโดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน คือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันหรือมีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ

4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) 2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) 3) คุณค่าร่วม (Shared Values) 4) ภารกิจร่วม (Shared Mission)

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ร่วม คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เกิดเป็นเป้าหมาย เป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันขึ้นมา มีความตระหนักถึงคุณค่าของงาน และรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ โดยมีภาพความสำเร็จที่ใช้เป็นแนวทางในการนำทางร่วมกัน คือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการที่ PLC เน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่องนั้น ซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน คือ การเป็นกัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูลดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุขไม่โดดเดี่ยว

กล่าวโดยสรุป ทีมร่วมแรงร่วมใจ คือ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ด้วยความสมัครใจ เน้นการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ บนพื้นฐานงานที่มีการวางแผนร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน ทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกันให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน รายละเอียดดังนี้ 1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คน จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกัน อย่างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น 2) ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุนการกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากการใช้อำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน PLC นั่นคือ “อำนาจทางวิชาชีพ” เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันหรือกำหนดร่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายใน PLC

กล่าวโดยสรุป คือ การที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ โดยการตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ใช้การกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีการสร้างแรงบันดาลใจจนสมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น เกิดภาวะผู้นำในตนเองและเกิดเป็นผู้นำร่วม ทั้งหมดเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจนเกิดพลัง

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น และมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู รายละเอียด ดังนี้ 1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกจะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้องว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, Eakey and Many, 2006) ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน มีนัยยะสำคัญ คือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา กรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้ครูผู้สอนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้ สะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิธีการที่หลากหลายที่ใช้ในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความเป็นครูและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชน มีคุณลักษณะ คือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพและเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดการใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน สอดคล้องกับ Sergiovanni (1994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิต มีความศรัทธาร่วม อยู่ร่วมกันโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุฑิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง

กล่าวโดยสรุป ชุมชนกัลยาณมิตร คือ กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน สมาชิกมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น รู้สึกปลอดภัย มีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก จัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยก

กล่าวโดยสรุป คือ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัวที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลักเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม

ดังนั้นสรุปได้ว่า 6 องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษาเป็นเอกลักษณ์สำคัญของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแสดงให้เห็นว่าความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะทำให้ความเป็น “องค์กร” หรือ “โรงเรียน” มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วมมุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และชุมชนกัลยาณมิตรแสดงถึงการรวมพลังของครูและนักการศึกษาที่เป็นผู้นำร่วมกัน ทำงานร่วมกัน แบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษาที่สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นทางการของส่วนกลางมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนชมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
3. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้
4. การใช้คำถามเพื่อชี้นำการพัฒนาทางวิชาชีพ
5. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้
7. การเผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของครู

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2559, หน้า 4-5) กระบวนการเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสูงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาครูเป็นหัวใจหลักจึงมีแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดความต้องการของโรงเรียนและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
2. การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์โดยเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนแนวคิด
3. กำหนดกรอบการพัฒนา การวางแผนด้วยความร่วมมือ
4. พิจารณาจุดที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก ๆ
5. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม
6. การดำเนินงานตามแผนที่กำหนด
7. จัดตั้งทีมหรือคณะทำงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพที่พัฒนาในหน้าที่
8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
9. การประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน
10. การสรุปรายงานการเปลี่ยนแปลง
11. การประชาสัมพันธ์นำเสนอสู่สาธารณะ การยกย่องและการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จ
12. เผยแพร่บทเรียนรู้ที่ได้จากการชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพสู่หน่วยงานอื่น ๆ ชุมชนหรือสังคมอื่น ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ

สุวิมล ว่องวาณิช (2561, หน้า 34-37) ได้เขียนสรุปแนวทางในการส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในบริบทไทยไว้ดังนี้

1. การส่งเสริมกระบวนการ PLC ตามหลักการที่แท้จริง
2. การกำหนดทีมการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง
   2.1 โครงสร้างของทีมตามภูมิหลัง
   2.2 การกำหนดทีมที่เหมาะสมกับลักษณะปัญหาขอผู้เรียน
   2.3 การกำหนดขนาดที่เหมาะสมกับทีม
3. การสร้างผู้อำนวยความสะดวกใน PLC
4. การกำหนดคำถามในการประชุมกลุ่ม
5. การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ PLC

6. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

7. การสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพในตนเองของครู

Louis and Miles (1994, pp. 54-57) ได้เสนอโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เพื่อลดทอนอุปกสรรคสำคัญที่อ่านส่งผลกระทบต่อการพัฒนาชุมชนแห่งเรียนรู้ ดังนี้

1. การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อพบปะถกปัญหา

2. การกำหนดขนาดชั้นเรียน

3. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและการให้อิสระแก่โรงเรียน

National college for School Leadership (2006, pp. 7-8) กล่าวถึงแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวิธีการ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรและการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม (Optimizing resources and structures to promote the PLC)

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Promoting professional learning)

3. การประเมินและการคงไว้ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Evaluating and sustaining the professional learning community over time)

4. การนำและการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล (leading and managing to promote PLC development)

จากการศึกษาแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาของนักการศึกษาและผู้วิจัย สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเริ่มจากการจัดโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนชมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก จัดสรรเวลาให้ชัดเจน เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นเป็นแบบอย่างให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และเผยแพร่บทเรียนที่ได้จากการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้สวย

การนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษามีกระบวนการและรูปแบบที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในแถบเอเชีย (Lesson Study) การศึกษาบทเรียน ซึ่งเป็นแนวทางที่นิยมกันมานานในประเทศญี่ปุ่น ถือเป็นวิธีการหรือกระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งแพร่หลายทั้งในสิงคโปร์ เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย และไทย

Louis and Kruse (1996, pp.357–398) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared values and norms)
2. การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning)
3. การร่วมมือ รวมพลังของสมาชิกชุมชนวิชาชีพ (collaboration)
4. การเปิดรับการชี้แนะการปฏิบัติงาน (Expert advice and study visit)
5. การสนทนาที่มุ่งเน้นสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection Dialogue)

Saito and Sato (2012, pp. 181–186) การศึกษาบทเรียน (Lesson Study) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วย 6 กระบวนการด้วยกัน ดังนี้

1. การร่วมมือกันเพื่อวางแผนจัดกิจกรรมการเรียรู้ (collaboratively planning a study lesson)
2. การนำแผนการจัดกิจกรรมที่วางไว้ไปใช้และการสังเกตชั้นเรียน (implementing a research lesson to be observed)
3. อภิปรายผลจากการสังเกตชั้นเรียน (discussing the study lesson)
4. นำแผนการจัดกิจกรรมมาปรับปรุง (revising the lesson plan)
5. นำแผนกิจกรรมที่ปรับปรุงไปใช้สอนอีกครั้ง (teaching the revised version of the lesson)
6. ร่วมกันสะท้อนผลของแผนการจัดกิจกรรมที่ได้รับการปรับปรุง (sharing reflections on the revised version of the lesson)

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 8-10) ได้นำเสนอกระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การรวมกลุ่ม 2) กำหนดบทบาทของบุคลากรใน PLC 3) ร่วมคิด ปัญหาที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน 4) หาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา 5) หาแนวทางการแก้ไขปัญหาของนักเรียน 6) ร่วมกันนำเสนอแนวทางเพื่อสรุปนำไปแก้ไขปัญหา 7) นำแผนที่ร่วมคิดไปใช้ตามกำหนดงาน และ 8) นำผลมาสรุปเพื่อให้ได้นวัตกรรมหรือสิ่งที่สำเร็จ

Campbell (2017, pp.9) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการพัฒนาวิชาชีพที่ใช้และเผยแพร่ในประเทศแคนาดา เรียกกระบวนการนี้ว่า Alterta' s Professional Development Planning cycle (PD) ดังนี้

1. สำรวจสภาพแวดล้อมและประเมินความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Conduct Environment Scan and Participant Needs Assessment)
2. วางแผนและตั้งเป้าหมายในการพัฒนา (Develop PD program Goals)
3. เฟ้นหากลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (identify possible PD strategies)
4. สร้างแผนปฏิบัติกรและการวัดผล (finalize Action Plan and Measure)
5. นำแผนที่สร้างไปใช้ (Implement Action plan)
6. ทบทวน ตรวจสอบแผนเป็นระยะ (Revised Action Plan as required)
7. ดำเนินการประเมินเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติการ (Undertake Summative Evaluation)

สรุปได้ว่า การนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีขั้นตอนที่หลากหลายที่สามารถนำไปใช้ได้โดยในพื้นฐานต้องมีการรวมกลุ่มและร่วมมือกันระหว่างบุคคลในสถานศึกษา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยเป้าหมายที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาเพื่อผู้เรียนเกิดคุณภาพมากที่สุด จากนั้นกำหนดบทบาทหน้าที่ของวง PLC ชัดเจนนำไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน มีการแนะนำ ตรวจสอบ และปรับปรุงทุกระยะ จนกระทั่งประเมินและสรุปผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุมาลี สะโรบล (2562,หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เป็นภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเสริมกำลังใจ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน 2) ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำร่วม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับจุด .05 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 คือ ด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการเสริมกำลังใจ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันทำนายการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 67.90

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562,หน้า 88) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ทำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ดังสมการพยากรณ์ คือ Y = 1.96 +.51**X

นุสรา คำผัด (2560, หน้า 62–73) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ตามลำดับ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดได้ ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการมีรูปแบบความคิด ตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

พุทธพงศ์ หลักคำ (2560, หน้า 89–101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ และด้านที่ต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำสุด คือ

ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน และ 4) แนวทางการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นระดับมาก โดยด้านที่มีระดับเหมาะสมสูงที่สุด คือ ส่งเสริมให้คณะครูในโรงเรียนมีกิจกรรมทำร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ ส่งเสริมให้คณะครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่วนข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ ให้อิสระครูในการทำงานตามความถนัดและมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนสถานการณ์

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 98–101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ 2) ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและด้านความประพฤติในการรักษาวินัยตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจจัยบุคคลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านคุณธรรม จริยธรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามลำดับ

สุนันทา สุขเอี่ยม (2563, หน้า 92-99) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านกรจูงใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บัญญัติ ลาภบุญ (2562, หน้า 96-99) สภาพการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพการดำเนินงานมากที่สุดในด้านการสร้างภาวะผู้นำร่วมกันและเป็นไปในทางสนับสนุน รองลงมา คือ ด้านการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสร้างส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่หมู่คณะ ตามลำดับ และต่ำที่สุด คือ การสร้าง เงื่อนไขเพื่อเกื้อกูล 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่า สภาพการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ และประสบการณ์ทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผบริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ภาวะผู้นำและโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ในหมู่คณะในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเท่าที่ควรกระบวนการ PLC เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ และขาดการส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา ส่วนแนวทางการพัฒนา ผู้บริหารต้องส่งเสริมในทุกกิจกรรมที่สร้างสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้

สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเป้าหมายร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำกิจกรรม เปิดโอกาสและส่งเสริมการมีส่วนร่วม เสริมสร้างเกียรติภูมิแก่สถาบันวิชาชีพยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ธมลพรรณ คันธนู (2562, หน้า 78-81) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดสุโขทัย พบว่า แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ด้านที่มีคะแนนสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมการรวมกลุ่มที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานและด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นบรรทัดฐาน ตามลำดับ 2) การประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ด้านคะแนนสูงสุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ ตามลำดับ

ปริศนา วิโนสุยะ (2562) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก พบว่า 1) สภาพของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความร่วมมือของทีมงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ด้านเงื่อนไขการสนับสนุน และด้านภาวะผู้นำร่วม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2) แนวทางในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก พบว่า แต่ละด้านมีจำนวนแนวทางในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน 7 แนวทาง ด้านความร่วมมือของทีมงาน 7 แนวทาง ด้านภาวะผู้นำ 7 แนวทาง ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพแบบแนวทางและเงื่อนไขการสนับสนุนจำนวน 9 แนวทาง ดังนี้ ควรให้ผู้บริหารและครูทุกคนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ควรให้ครูร่วมกันวางแผนดำเนินการสะท้อนผลของการจัดการเรียนรู้นำผลการสะท้อนไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ควรให้ครูได้มีอิสระและบทบาทในการร่วมการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้ครูได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ต่อเนื่องและสนับสนุน ให้ครูมีการศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการจัดการเรียนรู้ให้กับครูยกย่องชมเชยครูที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

นวลลออ พลรักษา (2561, หน้า 269–277) ทำการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ การสื่อสารที่ดี ความไว้วางใจต่อกัน โครงสร้างองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า โมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของสถานศึกษา โดยได้แนวทางสำหรับสถานศึกษา ดังนี้ การสร้างเครือข่ายเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม การจัดสรรทรัพยากรสำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม จัดระบบครูพี่เลี้ยง เสริมพลังอำนาจครู ปรับเปลี่ยนบทบาทครู ให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ พัฒนาครูในการทำวิจัย พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

นริศ ภูอาราม (2560, หน้า 229–234) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยประกอบด้วยหลักสูตร ครู ผู้บริหาร นักเรียน ทรัพยากร และเครือข่าย ด้านกระบวนการ

ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ ด้านการผลิต ประกอบด้วยนักเรียนและครู ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานและข้อเสนอแนะและการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สภาพปัจจุบันของระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด ระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีการทำงานผ่านระบบย่อย 7 หน่วย ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้เรียน การกำหนดจุดประสงค์ทางการเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา การกำหนดวิธีสอน การกำหนดสื่อการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้และการประเมินผล และผลการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับดีทุกคน ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และครูสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีกรอบแนวคิด ในการวิจัยดังแสดงในภาพ 2

ตัวแปรที่ศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 5 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. ด้านการเป็นแบบอย่าง

↔

ตัวแปรที่ศึกษา

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน คือ

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
2. ด้านทีมร่วมแรงรวมใจ
3. ด้านภาวะผู้นำร่วม
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ
5. ด้านชุมชนกัลยาณมิตร
6. ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน

ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 24 คนและครูผู้สอน จำนวน 349 คน ในสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 รวมประชากรทั้งสิ้น 373 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 ดังนี้

ขนาดเล็ก จำนวนผู้เรียน 1-120 คน

ขนาดกลาง จำนวนผู้เรียน 121-600 คน

ขนาดใหญ่ จำนวนผู้เรียน 601-1,500 คน

ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนผู้เรียน 1,501 คนขึ้นไป

ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร จำนวน 13 คน และครูผู้สอน จำนวน 178 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 191 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	11	6	80	41
ขนาดกลาง	12	6	165	84
ขนาดใหญ่	0	0	0	0
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	1	104	53
รวม	24	13	349	178

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบบสอบถามมี 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และมีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced Choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สร้างโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการสังเคราะห์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ด้านการเป็นแบบอย่าง

เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 90-95) มีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 23-24) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ 5 ระดับ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ มาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้องค์ประกอบจากสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 26-30) มาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 90-95) มีรายละเอียดดังนี้

5 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 23-24) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ 5 ระดับ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ มาก

2.51-3.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ น้อย

1.00-1.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งทฤษฎี เอกสาร ตำรา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างข้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity) ในแบบสอบถามจากการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญมีรายนามดังนี้

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

4.2 ดร.กัมพล ไชยนันท์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท)

4.3 ดร.พันธ์ทิภา สร้างช้าง ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านสันกอง

โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยมีเกณฑ์การตรวจพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามดังนี้

ให้คะแนน + 1 หมายถึง ข้อคำถามนี้มีความตรงตามเนื้อหาในการวิจัย

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความตรงตามเนื้อในการวิจัย

ให้คะแนน – 1 หมายถึง ข้อคำถามนี้ไม่มีความตรงตามเนื้อหาในการวิจัย

โดยกำหนดให้ค่า IOC ของแต่ละข้อคำถามต้องมีค่า IOC มากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นเป็นคำถามที่ใช้ได้ แต่ถ้าค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดหรือปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรและแนวคิดทฤษฎีของตัวแปร

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

6. จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูอำเภอแม่จัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990, pp. 202–204) กำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.844 มีความเชื่อมั่นซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข และวิเคราะห์หาคุณภาพเรียบร้อยแล้วมาจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. บันทึกขอหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

2. นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พร้อมกับแบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามผ่านระบบ Google Form ปรากฏว่าได้รับ คือ จำนวน 191 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบ แล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการคำนวณหาความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) เป็นรายข้อ

2. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้ตามเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 23-24) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ 5 ระดับ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ มาก

2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อย

1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์ข้อมูลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนเขตอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงแบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้ตามเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 23–24) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ 5 ระดับ ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ มาก

2.51–3.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับ น้อย

1.00–1.50 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดย โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient) และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเกียรติสุดา ศรีสุข (2552, หน้า 173) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81–1.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61–0.80 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41–0.60 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21–0.40 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01–0.20 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็นบวก (+) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก หรือสัมพันธ์กันในทางเดียวกัน หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็นลบ (–) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ หรือสัมพันธ์กันในทางผกผัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีสูตร ดังนี้ วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2551, หน้า 245)

$$IOC = \frac{\Sigma R}{n}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ซึ่งมีสูตร ดังนี้ ไพศาล วรคำ (2556)

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1-\frac{\Sigma s_i^2}{s_t^2}\right]$$

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์แอลฟา

k หมายถึง จำนวนข้อคำถาม

Σs_i^2 หมายถึง ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ

s_t^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P หมายถึง ค่าร้อยละ

f หมายถึง ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

n หมายถึง จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{x} = \frac{\Sigma x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

Σx หมายถึง ผลรวมของคะแนนแต่ละจำนวน

n หมายถึง จำนวนข้อมูล

2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division: S.D)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\Sigma(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x หมายถึง ค่าคะแนนของแต่ละคน

$\bar{x}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งหมด

n หมายถึง จำนวนข้อมูล

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ของ วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2551, หน้า 304)

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma xy-\Sigma x\Sigma y}{\sqrt{[n\Sigma x^2-(\Sigma x)^2][n\Sigma y^2-(\Sigma y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

Σx หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X

Σy หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด Y

Σx^2 หมายถึง ผลรวมของคะแนน X แต่ละตัวยกกำลังสอง

Σy^2 หมายถึง ผลรวมของคะแนน Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

Σxy หมายถึง ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y แต่ละคู่

n หมายถึง จำนวนคู่ของข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

** แทน ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

X_1 แทน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

X_2 แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 แทน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

X_4 แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X_5 แทน ด้านการเป็นแบบอย่าง

X_{tot} แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม

Y_1 แทน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

Y_2 แทน ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ

Y_3 แทน ด้านภาวะผู้นำร่วม

Y_4 แทน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

Y_5 แทน ด้านชุมชนกัลยาณมิตร

Y_6 แทน ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน

Y_{tot} แทน การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาโดยรวม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้จำแนกการวิเคราะห์ไว้เป็นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) เป็นรายข้อ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	125	65.45
ปริญญาโท	65	34.03
ปริญญาเอก	1	0.52
รวม	191	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	13	6.81
ครูผู้สอน	178	93.19
รวม	191	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	60	31.41
5-10 ปี	75	39.27
11 ปีขึ้นไป	56	29.32
รวม	191	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	47	24.61
ขนาดกลาง	90	47.12
ขนาดใหญ่	0	0.00
ขนาดใหญ่พิเศษ	54	28.27
รวม	191	100.00

หมายเหตุ: n = 191

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 65.45 ระดับปริญญาโท จำนวน 65 คน

คิดเป็นร้อยละ 34.03 และน้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.52 ด้านตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็น ครูผู้สอน จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 93.19 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.81 ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า มากที่สุด คือ 5-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 39.27 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.41 และน้อยที่สุด 11 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 29.32 และด้านขนาดสถานศึกษา พบว่า มากที่สุด คือ ขนาดกลาง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 47.12 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 28.27 และน้อยที่สุด คือ ขนาดเล็ก จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.61

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.29	0.59	มาก	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.41	0.51	มาก	1
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.27	0.54	มาก	5
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.37	0.55	มาก	2
5. ด้านการเป็นแบบอย่าง	4.34	0.58	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**4.34**	**0.50**	**มาก**	

จากตาราง 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.51) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.55) ด้านการเป็นแบบอย่าง ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.58) ด้านการอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.59) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	4.49	0.59	มาก	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอนสามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน	4.31	0.65	มาก	5
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์	4.13	0.82	มาก	8
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม	4.24	0.78	มาก	6
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน	4.24	0.78	มาก	7
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม	4.08	0.92	มาก	9
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้	4.34	0.64	มาก	4
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน	4.41	0.59	มาก	2

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	4.36	0.71	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**4.29**	**0.59**	**มาก**	

จากตาราง 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.71) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้ ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.78) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์ ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.82) และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน	4.37	0.63	มาก	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น	4.39	0.62	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน	4.52	0.68	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต	4.28	0.57	มาก	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	4.39	0.64	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัวโน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน	4.52	0.65	มากที่สุด	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้	4.42	0.65	มาก	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.42	0.67	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**4.41**	**0.51**	**มาก**	

จากตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.68) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.63) และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	**n = 191**		**การแปลความหมาย**	**ลำดับที่**
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.24	0.65	มาก	6
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า	4.20	0.67	มาก	7
3.	ผู้บริหารสถานศึกษกระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา	4.28	0.73	มาก	4

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์	4.32	0.65	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์	4.25	0.70	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น	4.32	0.69	มาก	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา	4.29	0.66	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**4.27**	**0.54**	**มาก**	

จากตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.69) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.66) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิด

สิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.65) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

	ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน	4.43	0.64	มาก	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้	4.58	0.65	มากที่สุด	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่	4.53	0.63	มากที่สุด	2
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด	4.36	0.72	มาก	4
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน	4.32	0.71	มาก	6
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.27	0.75	มาก	7
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม	4.16	0.81	มาก	8

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.33	0.71	มาก	5
รวมเฉลี่ย	**4.37**	**0.55**	**มาก**	

จากตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ($\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X}$ = 4.53, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.71) ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.71) ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.75) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นแบบอย่าง

ด้านการเป็นแบบอย่าง	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะและสถานภาพของตนเอง	4.30	0.73	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด	4.26	0.70	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.22	0.68	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี	4.20	0.68	มาก	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน	4.35	0.67	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น	4.43	0.74	มาก	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	4.46	0.69	มาก	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะ มีการกระทำที่ตรงกับคำพูด	4.50	0.73	มาก	1
รวมเฉลี่ย	**4.34**	**0.58**	**มาก**	

จากตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเป็นแบบอย่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะ มีการกระทำที่ตรงกับคำพูด ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.73)

ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.69) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.68) และผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	4.35	0.55	มาก	2
2. ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ	4.42	0.49	มาก	1
3. ด้านภาวะผู้นำร่วม	4.34	0.53	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	4.20	0.50	มาก	4
5. ด้านชุมชนกัลยาณมิตร	4.04	0.63	มาก	5
6. ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน	4.02	0.64	มาก	6
รวมเฉลี่ย	**4.23**	**0.48**	**มาก**	

จากตาราง 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มากที่สุด คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.55), ด้านภาวะผู้นำร่วม ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.53) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.50) ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = 0.63) และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์	4.36	0.67	มาก	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง	4.47	0.62	มาก	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.28	0.72	มาก	5
4.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน	4.32	0.62	มาก	4
5.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ	4.25	0.65	มาก	6
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.43	0.64	มาก	2
	รวมเฉลี่ย	**4.35**	**0.55**	**มาก**	

จากตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.67) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.72) และผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ ($\bar{X}$= 4.25, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ

	ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน	4.48	0.65	มาก	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน	4.48	0.57	มาก	2
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน	4.40	0.61	มาก	4
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ	4.55	0.64	มากที่สุด	1
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร	4.38	0.60	มาก	5
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ	4.26	0.73	มาก	6
	รวมเฉลี่ย	**4.42**	**0.49**	**มาก**	

จากตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.60) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำร่วม

	ด้านภาวะผู้นำร่วม	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ	4.16	0.69	มาก	8
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน	4.49	0.63	มาก	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน	4.49	0.73	มาก	2
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน	4.42	0.67	มาก	3
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน	4.31	0.66	มาก	6

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำร่วม	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
6. ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม	4.37	0.72	มาก	5
7. ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง	4.27	0.63	มาก	7
8. ครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.13	0.80	มาก	9
9. ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข	4.41	0.76	มาก	4
รวมเฉลี่ย	**4.34**	**0.53**	**มาก**	

จากตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านภาวะผู้นำร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.67) ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.76) ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.66) ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.69) และครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข	4.19	0.64	มาก	5
2. ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้	4.26	0.55	มาก	1
3. ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้	4.26	0.57	มาก	2
4. ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.23	0.70	มาก	4
5. ครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.10	0.62	มาก	7
6. ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความครู	4.10	0.56	มาก	6
7. ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.56	มาก	3
รวมเฉลี่ย	**4.20**	**0.50**	**มาก**	

จากตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้ ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.55) ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.57) ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.56) ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.70) ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = 0.64) ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง

ด้านจิตวิญญาณความครู ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.56) และครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านชุมชนกัลยาณมิตร

ด้านชุมชนกัลยาณมิตร	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข	4.06	0.69	มาก	4
2. ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน	4.05	0.76	มาก	5
3. ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น	4.07	0.73	มาก	3
4. ครูผู้สอนมีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน	4.12	0.71	มาก	1
5. ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย	4.10	0.75	มาก	2
6. ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ	4.03	0.70	มาก	6
7. ครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน	3.95	0.88	มาก	8
8. ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน	3.96	0.81	มาก	7
รวมเฉลี่ย	**4.04**	**0.63**	**มาก**	

จากตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอน

มีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.71) ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.75) ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.73) ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.69) ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.76) ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.70) ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.81) และครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน

	ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน	n = 191		การแปลความหมาย	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.70	มาก	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน	3.98	0.74	มาก	4
3.	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ	4.09	0.76	มาก	1
4.	สถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว	3.97	0.74	มาก	5
5.	สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	4.05	0.74	มาก	2
	รวมเฉลี่ย	**4.02**	**0.64**	**มาก**	

จากตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 0.76) สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.74) และ สถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

X_1 = ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

X_2 = ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 = ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

X_4 = ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X_5 = ด้านการเป็นแบบอย่าง

X_{tot} = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม

Y_1 = ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

Y_2 = ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ

Y_3 = ด้านภาวะผู้นำร่วม

Y_4 = ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

Y_5 = ด้านชุมชนกัลยาณมิตร

Y_6 = ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน

Y_{tot} = การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาโดยรวม

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา (Y)						
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_{tot}
X_1	.60**	.64**	.62**	.59**	.43**	.36**	.62**
X_2	.76**	.87**	.80**	.67**	.41**	.35**	.73**
X_3	.81**	.78**	.86**	.73**	.60**	.53**	.83**
X_4	.74**	.76**	.70**	.57**	.45**	.32**	.68**
X_5	.87**.	.85**	.78**	.70**	.41**	.29**	.74**
X_{tot}	.83**	.86**	.83**	.72**	.51**	.40**	**.79****

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง (r = .79) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเรียงลำดับด้านที่มีความสัมพันธ์

ระดับสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) (r = .83) รองลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่าง (X_5) (r = .74) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) (r = .73) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) (r = .68) และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (X_1) (r = .62) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านมีค่าความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง (r = .62) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Y_2) (r = .64) ด้านภาวะผู้นำร่วม (Y_3) (r = .62) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_1) (r = .60) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Y_4) (r = .59) ด้านด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Y_5) (r = .43) และโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Y_6) (r = .36) ตามลำดับ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง (r = .73) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Y_2) (r = .87) ด้านภาวะผู้นำร่วม (Y_3) (r = .80), ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_1) (r = .76) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Y_4) (r = .67), ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Y_5) (r = .41) และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Y_6) (r = .35) ตามลำดับ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูงมาก (r = .83) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำร่วม (Y_3) (r = .86) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_1) (r = .81) ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Y_2) (r = .78) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Y_4) (r = .73)

ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Y_5) (r = .60) และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Y_6) (r = .53) ตามลำดับ

4. ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง (r = .68) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Y_2) (r = .76) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_1) (r = .74) ด้านภาวะผู้นำร่วม (Y_3) (r = .70) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Y_4) (r = .57) ด้านด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Y_5) (r = .45) และโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Y_6) (r = .32) ตามลำดับ

5. การเป็นแบบอย่าง (X_5) ความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง (r = .74) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_1) (r = .87) ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (Y_2) (r = .85) ด้านภาวะผู้นำร่วม (Y_3) (r = .78) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Y_4) (r = .70) ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (Y_5) (r = .41) และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Y_6) (r = .29) ตามลำดับ

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน ศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งผลการศึกษารายด้าน ดังนี้

1.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน

ในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม

1.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต

1.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า

1.4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม

1.5 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเป็นแบบอย่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะ มีการกระทำที่ตรงกับคำพูด ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี

2. ผลการศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งผลการศึกษารายด้าน ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ

2.2 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ

2.3 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านภาวะผู้นำร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ และครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถ

จัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้ ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความครู และครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

2.5 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความ ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน และ ครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน

2.6 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน และสถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในระดับสูง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเรียงลำดับด้านที่มีความความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ให้โอกาสแก่ครูผู้สอนในการแก้ปัญหา เรียนรู้และให้โอกาสในการทำงาน จะช่วยให้ครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Barling, Moutinho and Kelloway (2000) ที่ได้ให้ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำต้องสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเท เกิดเป็นความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน จนเกิดเป็นการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559,หน้า 98-101) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 86-93) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก เมื่อนำการศึกษามาพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรจุสัจจะแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคมองค์กรและผู้อื่น สอดคล้องกับการศึกษาของ พุทธพงศ์ หลักคำ (2560, หน้า 89-94) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก และในรายข้อข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ผู้บริหารมีความสามารถเฉลี่ยวฉลาด และผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของ Podsakoff, et al. (1990) สรุปพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีพฤติกรรมบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an appropriate model) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High performance expectations) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing individualized support) และ กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) สอดคล้องกับการศึกษาของ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559,หน้า 98-101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และในด้านที่มีระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูเสียสละและอุทิศตนให้การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม

และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barling, Moutinho and Kelloway (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass (1985) ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดมโนทัศน์ ความเข้าใจในปัญหาที่เผชิญอยู่และวิธีการแก้ปัญหา สอดคล้องกับการศึกษาของ นุสรา คำผัด (2560, หน้า 62-67) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และสามารถระบุปัญหาหรือตั้งข้อสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม สอดคล้องกับลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Yukl (2002) ว่า

การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559,หน้า 98-101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของตนเองอย่างเหมาะสม เปิดโอกสารให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

1.5 ด้านการเป็นแบบอย่าง

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเป็นแบบอย่างโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะ มีการกระทำที่ตรงกับคำพูด ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2012, pp. 16-24) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ คือ เป็นต้นแบบนำทาง ผู้นำต้องกระตุ้นการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการกระทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562,หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านเป็นต้นแบบนำทาง พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อในระดับมาก ได้แก่ การมีเทคนิคในการแก้ปัญหา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ผลการศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำร่วม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจาก ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่เกิดจากการรวมตัว รวมกลุ่ม ของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษารวมตัวกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาตนเองและผู้ร่วมกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ให้เกิดสามารถและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานและพัฒนาวิชาชีพ เปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองจากภายในสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นที่ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562,หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำร่วม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน และสามารถพิจารณารายด้านได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทางและสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้

ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ เป็นไปตามแนวทางการศึกษาของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 136-140) ว่า วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม คือการทำให้เกิดพลังเข็มทิศวิสัยทัศน์ร่วม เป็นผลมาจากระบบเปิดที่ทำให้ทุกหน่วยย่อย จนกระทั่งแต่ละบุคคลในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพลุกขึ้นมาทำหน้าที่เป็นเจ้าของทั้งงานและการเรียนรู้ การที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีจำนวนผู้คนในการทำงานร่วมกันทั้งองค์เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้นั้น วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม จึงมาจากการเห็นพ้องถึงคุณค่าในภาพความสำเร็จ และทิศทางที่กำลังขับเคลื่อนไปของสมาชิกแต่ละคน จนรวมกันเป็นความศรัทธาร่วมที่เป็นพลังร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นสิ่งที่ทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความคมชัดในการเดินทางร่วมกันเป็นผลจากคนที่มีความเชื่อร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลต่อการรวมตัวกันเพื่อร่วมงาน เห็นคุณค่าแท้ร่วมกันถึงการตระหนักรู้ความสำคัญของงาน มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562, หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีภารกิจร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สร้างทัศนะของการร่วมมือกันร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตให้กับสถานศึกษา

2.2 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามการศึกษาของ

Reimers (2003, หน้า 19-24) ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความสำคัญต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการได้มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน นักการศึกษา เจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง การได้รับงบประมาณหรือการช่วยเหลือที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมการเป็นผู้นำทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บังคับบัญชาขั้นสูง การมีแผนการพัฒนาครูในระยะยาว ส่งเสริมการผนึกรวมการสร้างชุมนแห่งการเรียนรู้ในแผนการปฏิรูปการศึกษา การสนับสนุนการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้สอนเพื่อพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู การจัดสรรเวลาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุนันทา สุขเอี่ยม (2563, หน้า 93-98) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักกานขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ว่า ปัจจัยด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์

2.3 ด้านภาวะผู้นำร่วม

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านภาวะผู้นำร่วม โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ และครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้การที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ โดยการตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน ใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ใช้การกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีการสร้างแรงบันดาลใจ จนสมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น เกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเกิดเป็นผู้นำร่วม ทั้งหมดเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น และมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Thompson, Gregg, and Niska, 2004, Online) สอดคล้องกับการศึกษาโมเดลสมการโครสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ นวลลออ พลรักษา (2561, หน้า 269-277) พบว่า โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ การแบ่งปันอำนาจ และส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้ ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความครู และครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกจะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงาน ภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้อง ว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, Eakey and Many, 2006) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562, หน้า 84-88) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา วางแผนการทำงานร่วมกันและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดผลสำเร็จ

2.5 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านชุมชนกัลยาณมิตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย ครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ครูผู้สอนมีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจาก ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชน มีคุณลักษณะมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดการใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergiovanni (1994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่าง ปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพ และชีวิต มีความศรัทธาร่วม อยู่ร่วมกันแบบ “สังฆะ” ถือศีล หรือหลักปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุฑิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุนันทา สุขเอี่ยม (2563, หน้า 93-98) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักกานขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างความเชื่อมั่นแก่ครู

2.6 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การ

ให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ สถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน และผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ คือ การลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ เปลี่ยนมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มี โครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหาร จัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก จัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระสถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กาลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสรในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยก สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562,หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สถานศึกษาสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเรียงลำดับด้านที่มีความความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่าง และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นวลลออ พลรักษา 2561, หน้า 269-277) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้น นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (นริศ ภูอาราม, 2560 หน้า 229-234) ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีผลต่อการยกระดับผู้เรียน ผู้สอนและการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาในภาพรวม โดยมีความสำคัญต่อผู้เรียน ในด้านของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความสำคัญต่อผู้สอน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สอนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การรวมตัวกันของคณะครูผู้สอนจนเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทำให้ ผู้สอนไม่โดดเดี่ยว มีโอกาสในการพัฒนางานอย่างรอบด้าน เช่น การพัฒนาหลักสูตรและระเบียบวิธีการสอนนำไปสู่การวิจัยในห้องเรียน และความสำคัญต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการได้มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน นักการศึกษา เจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง การได้รับงบประมาณหรือการช่วยเหลือที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมการเป็นผู้นำทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บังคับบัญชาขั้นสูง การมีแผนนการพัฒนาครูในระยะยาว ส่งเสริมการผนึกรวมการสร้างชุมนแห่งการเรียนรู้ในแผนการปฏิรูปการศึกษา การสนับสนุนการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้สอนเพื่อพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู การจัดสรรเวลาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Reimers, 2003, pp. 19-24) ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมในทุกกิจกรรมที่สร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเป้าหมายร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำกิจกรรม เปิดโอกาสและส่งเสริมการมีส่วนร่วม เสริมสร้างเกียรติภูมิแก่สถาบันวิชาชีพยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (บัญญัติ ลาภบุญ, 2562, หน้า 96-99) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาของ นุสรา คำผัด (2560, หน้า 62-67) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุมาลี สะโรบล (2562, หน้า 83-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากขึ้น เนื่องจากเป็นด้านที่มีผลกับครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างด้านการคิดแก้ปัญหา โดยการมองนอกกรอบปัญหา หาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา สร้างแรงจูงใจให้ครู พยายามแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองโดยใช้ประสบการณ์ และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้ครูผู้สอนได้ใช้ความคิดของตนเองอยู่เสมอ

2. จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้เกิดด้านนี้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือกัน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการปกครองภายในสถานศึกษาให้สามารถปกครองตนเองได้อย่างอิสระและคล่องตัว อย่างมีขอบเขต และเงื่อนไขที่ยอมรับได้

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง (r = .79) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านกระตุ้นทางปัญญา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรศึกษา พัฒนา และเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดขึ้นในตนเอง จนสามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนคิดแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ให้ความสำคัญกับการปรับตัวเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาที่ยั่งยืน

4. ควรมีการใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหาร การสอบถาม สัมภาษณ์ครูผู้สอน และการเยี่ยมชมสถานที่จริง (Site Visit) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีอิทธิผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ** . กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี. โปรดักส์.

กิตติธัช ออไอศูรย์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). **การศึกษาบนฐานโลกาภิวัฒน์: กรณีการจัดการศึกษาฮาร์วาร์ด**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2564, จาก http://drdancando.com.

เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). **ระเบียบวิธีวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: ครองช่างพริ้นติ้ง.

ขวัญชัย จะเกรง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะนำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม**. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ณภัทร ปัญญาวงค์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ธมลพรรณ คันธนู. (2562). **แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย**. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.

นวลลออ พลรักษา. (2561). **โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

นริศ ภูอาราม. (2560). **การพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

นุชรี กันทะเนตร. (2560). **แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพันาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

นุสรา คำผัด. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

บัญญัติ ลาภบุญ. (2562). **สภาพการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น จำกัด.

ปรัชญา สภาพงศ์. (2559). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กศ.ด., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ปริศนา วิโนสุยะ. (2562). **การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

พิศมัย หลงเจริญ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พุทธพงศ์ หลักคำ. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

พุทธินันท์ วัฒนาพินิจสาคร. (2563). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี อำเภอแม่ฟ้าหลวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

ไพศาล วรคำ. (2556). **การวิจัยทางการศึกษา**. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

ภวัต มิสดีย์. (2562). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.** สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2564, จาก https://www.siamhrm.com/?name=management&file=readnews&max=187

รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). **รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น จำกัด.

วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.

ศักดิ์สิทธิ์ พลศักดิ์. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

สุนันทา สุขเอี่ยม. (2563). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษาชัยนาท.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2563). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563.** สืบค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม 2564, จาก http://www.cr3.go.th/report-performance/

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **คู่มือการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค .

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **คู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการPLC (Professional Learning Community) "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ"สู่สถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สิทธิพงษ์ จันสม. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2563). **เอกสารชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุมาลี สะโรบล. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2559). **เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องกระบวนทัศน์โรงเรียน คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2561). **เอกสารประชุมในการประชุมทางวิชาการของคุรุสภา การส่งเสริมกระบวนการ PLC ให้มีประสิทธิผล.** กรุงเทพฯ: เลขาธิการคุรุสภา.

อัมพร อานุภาพแสนยากร. (2558). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.

Barling, J., Moutinho, S. and Kelloway, E. K. (2000). **Transformational Leadership and Group Performance; The Mediating Role of Affective Commitment.** Doctoral dissertation, Ph.D., Queen University, Kingston.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly,** 17, 112–121.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.

Campbell, C. (2017). Developing Teachers' Professional Learning: Canadian Evidence and Experiences in a World of Educational Improvement. **Canadian Journal of Education,** 40(2), 1–33.

Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychological testing** (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

Dale, E. (1969). **Audiovisual methods in teaching, third edition**. New York: The Dryden Press.

Dufour, R. (2004). What is a "Professional Learning Community". **Educational Leadership,** 61, 6–11.

Dufour, R., Eakey, R. and Many, T. (2006). **Learning by Doing A Handbook for Professional Learning Communities at Work**. Bloomington: Solution Tree Press.

Hord, S. M. (1997). **Professional learning communities: communities of Continuous inquiry and improvement**. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.

Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). **Changing Leadership for Changing Times.** Philadelphia: Corwin Press.

Kouzes, J. and Posner, B. (2012). **The Leadership Challenges: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. San Francisco: ICA Publisher.

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Education and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.

Likert, R. (1967). **The human organization: Its marketing and value.** New York: Mc Graw-Hill.

Louis, K. S. and Miles, M. B. (1994). **Improving the Urban High School: What Work and Why**. New York: Teacher College Press.

Louis, K. S. and Kruse, S. D. (1996). **Professional and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools**. Thousand Oaks: Corwin Press.

National college for School Leadership. (2006). **Creating and sustaining an effective professional learning community**. University of Bristol: National College for School Leadership.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly,** 1(2), 107–142.

Reimers, E. V. (2003). **Teacher professional development: an international review of the literature**. UNESCO: International Institute for Educational Planning.

Saito, E. and Sato, M. (2012). Lesson study as an instrument for school Reform: A case of Japanese practices. **Management in Education,** 26(4), 181-186.

Senge, P. (2004). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (1994). **Building community in schools**. San Francisco: Jossey Bass.

Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. **International Journal of Leadership in Education Theory and Practice,** 1(1), 37-44.

Thompson, S. C., Gregg, L. and Niska, J. M. (2004). **Professional learning communities, leadership, and student learning**. Retrieved October 25, 2021, from http://www.nmsa.org/Publications/RMLEOnline/tabid/101/Default.aspx

Yukl, G. A. (2002). **Leadership in organizations** (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 19 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	สถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
ขนาดเล็ก	โรงเรียนบ้านสวนดอกท่าขันทองสามัคคี	8	1	7
	โรงเรียนบ้านศรีกองงาม	7	1	6
	โรงเรียนบ้านปางหมอปวง (ชัยบาน – ราษฎร์ศึกษา)	6	1	5
	โรงเรียนบ้านแม่คำ(ธรรมาประชา – สรรค์)	4	0	4
	โรงเรียนบ้านปงของ (ธรรมราษฎร์นุกูล)	6	1	5
	โรงเรียนบ้านแม่คำ	5	1	4
	โรงเรียนบ้านไร่	3	1	2
	โรงเรียนโยนกวิทยา	2	0	2
	โรงเรียนบ้านทุ่งฟ้าฮ่าม	2	0	2
	โรงเรียนบ้านเวียงแก้ว	2	0	2
	โรงเรียนบ้านดอยสะโง๊ะ	2	0	2
	รวม	**47**	**6**	**41**
ขนาดกลาง	โรงเรียนป่าตึงพิทยานุกูล	10	1	9
	โรงเรียนแม่แอบวิทยาคม	15	1	14
	โรงเรียนบ้านป่าไร่หลวงวิทยา (ตชด.ช่างกลปทุมวันอนุสรณ์ 9)	7	1	6
	โรงเรียนชุมชนบ้านป่าสักน้อย	8	0	8
	โรงเรียนชุมชนบ้านป่าคาแม่เงิน	10	1	9
	โรงเรียนบ้านธารทอง	7	1	6
	โรงเรียนบ้านดอยจัน	7	0	7
	โรงเรียนบ้านสันธาตุ	7	0	7

ตาราง 19 (ต่อ)

ขนาดสถานศึกษา	สถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
	โรงเรียนบ้านสบคำ	7	1	6
	โรงเรียนบ้านสบรวก	4	0	4
	โรงเรียนบ้านศรีดอนมูล	4	0	4
	โรงเรียนบ้านห้วยเกี๋ยง	4	0	4
	รวม	**90**	**6**	**84**
ขนาดใหญ่พิเศษ	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท)	54	1	53
	รวม	**54**	**1**	**54**
	รวมทั้งสิ้น	**191**	**13**	**178**

ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 20 แสดงรายนามผู้เชี่ยวขาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
ดร.กัมพล ไชยนันท์	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท)
ดร.พันธ์ทิภา สร้างช้าง	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านสันกอง

ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity) ในแบบสอบถาม จากการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC)

สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{n}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 มีค่าความเที่ยงตรง สอดคล้อง

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ยังไม่สอดคล้อง ต้องปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 21 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอนสามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
10.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัวโน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกจิตวิญญาณของทีมให้เกิดขึ้น	0	+1	0	1	0.33	ตัดทิ้ง
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นและตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
19.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
21.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
23.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ	-1	+1	+1	1	0.33	ตัดทิ้ง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาสอดคล้องอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัด	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
34.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
ด้านการเป็นแบบอย่าง							
35.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองปฏิบัติตนตามฐานะและสถานภาพของตนเอง	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
36.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
37.	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
38.	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
39.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
40.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
41.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
42.	ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะมีการกระทำที่ตรงกับคำพูด	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 22 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
4.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
5.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ							
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านภาวะผู้นำร่วม							
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
18.	ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
19.	ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	รวม	ค่า IOC	แปลผล
20.	ครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
21.	ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ							
22.	ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
23.	ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
24.	ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
25.	ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
26.	ครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
27.	ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความครู	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
28.	ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านชุมชนกัลยาณมิตร							
29.	ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
30.	ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
31.	ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
32.	ครูผู้สอนมีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
33.	ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
34.	ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
35.	ครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
36.	ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน							
37.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
39.	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ	+1	+1	+1	3	1.00	สอดคล้อง
40.	สถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
41	สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

ตาราง 23 แสดงหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

หน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย	ที่อยู่
โรงเรียนบ้านแม่จัน (เชียงแสน-ประชานุสาสน์)	โรงเรียนบ้านแม่จัน(เชียงแสนประชานุสาสน์) 86 หมู่ 2 ถนนนาคพันธ์ ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110 โทรศัพท์: 053-772297 โทรสาร: 053-772260 Website: http://www.baanmaechan.ac.th/site/

ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากโปรแกรมสำเร็จรูป

ตาราง 24 แสดง Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ตาราง 25 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	81

ตาราง 26 แสดง Item Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	310.400	210.938	.296	.842
a2	310.367	207.275	.421	.840
a3	310.733	205.857	.402	.840
a4	310.567	213.220	.132	.844
a5	310.433	212.737	.149	.844
a6	310.667	202.989	.690	.836
a7	310.567	211.289	.271	.842
a8	310.633	209.757	.298	.842
a9	310.600	208.938	.394	.841
b1	310.767	211.289	.226	.843
b2	310.633	204.792	.561	.838

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3	310.500	212.397	.148	.844
b4	310.500	208.466	.340	.841
b5	310.467	208.671	.321	.841
b6	310.600	205.145	.520	.838
b7	310.633	208.999	.311	.841
b8	310.333	207.678	.363	.841
c1	310.433	210.944	.224	.843
c2	310.300	207.734	.383	.840
c3	310.733	207.237	.390	.840
c4	310.333	209.954	.276	.842
c5	310.400	208.455	.405	.840
c6	310.900	204.783	.464	.838
c7	310.733	209.720	.293	.842
d1	310.800	205.752	.474	.839
d2	310.567	205.633	.418	.839
d3	310.800	210.717	.310	.842
d4	310.233	209.013	.337	.841
d5	310.500	208.603	.363	.841
d6	310.400	209.214	.281	.842
d7	310.600	210.317	.257	.842
d8	310.600	204.800	.538	.838
e1	310.600	217.628	-.115	.847
e2	310.200	208.993	.334	.841
e3	310.533	212.602	.143	.844
e4	310.600	208.938	.394	.841

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e5	310.400	208.455	.405	.840
e6	310.800	210.717	.310	.842
e7	310.333	207.678	.363	.841
e8	310.567	205.633	.418	.839
f1	310.567	222.668	-.319	.852
f2	310.833	210.971	.230	.843
f3	311.300	224.700	-.640	.852
f4	311.100	215.266	.030	.845
f5	311.033	213.413	.157	.844
f6	310.767	207.840	.456	.840
g1	310.833	216.626	-.055	.848
g2	310.533	217.844	-.121	.848
g3	310.833	212.833	.150	.844
g4	310.567	210.806	.223	.843
g5	310.700	217.666	-.109	.848
g6	310.700	204.286	.512	.838
h1	310.933	206.478	.524	.839
h2	310.500	205.707	.478	.839
h3	310.800	208.441	.316	.841
h4	310.867	211.361	.206	.843
h5	310.900	212.921	.138	.844
h6	311.333	217.402	-.097	.848
h7	310.900	213.059	.107	.845
h8	311.100	214.162	.089	.845
h9	310.567	211.357	.196	.843

ตาราง 26 (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i1	311.000	213.172	.133	.844
i2	310.800	208.166	.384	.840
i3	310.833	215.178	.037	.845
i4	310.867	204.051	.579	.837
i5	311.033	210.033	.341	.841
i6	310.833	208.213	.373	.841
i7	310.767	213.013	.134	.844
j1	310.700	205.803	.441	.839
j2	310.767	216.944	-.070	.848
j3	311.100	220.162	-.295	.849
j4	311.100	216.024	-.021	.846
j5	311.033	223.344	-.506	.851
j6	311.067	220.409	-.242	.850
j7	311.100	214.783	.062	.845
j8	311.067	210.271	.291	.842
k1	310.767	216.392	-.044	.847
k2	311.100	211.955	.221	.843
k3	310.700	218.079	-.124	.849
k4	311.033	204.378	.532	.838
k5	310.900	217.541	-.096	.848

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

.....

คำชี้แจง

1. การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมทั้งหมด จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านและหน่วยงานที่ท่ายปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน
นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการศึกษา
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาโท
   - ☐ ปริญญาเอก
2. ตำแหน่งงาน
   - ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
   - ☐ ครูผู้สอน
3. ประสบการณ์การทำงาน
   - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
   - ☐ 5–10 ปี
   - ☐ 11 ปีขึ้นไป
4. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน
   - ☐ ขนาดเล็ก จำนวนผู้เรียน 1–120 คน
   - ☐ ขนาดกลาง จำนวนผู้เรียน 121–600 คน
   - ☐ ขนาดใหญ่ จำนวนผู้เรียน 601–1,500 คน
   - ☐ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนผู้เรียน 1,501 คน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
0.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน		✓			

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถามหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานอยู่ในระดับมาก เป็นต้น

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ครูผู้สอน สามารถเข้าใจและมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารอารมณ์					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการทำงาน					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยกย่องของครูผู้สอน มีพฤติกรรมที่น่าเคารพนับถือ น่าศรัทธาและไว้วางใจได้					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูผู้สอน					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความกระตือรือร้น					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนตระหนักเห็นความสำคัญของปฏิบัติงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)						
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการอุทิศตัว โน้มน้าวให้ครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์และข้อพันผูกร่วมกัน					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนครูผู้สอนให้มองผลประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อหาคำตอบไว้ล่วงหน้า					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความพยายามทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ สร้างแนวคิดใหม่เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)						
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของครูผู้สอน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนแสดงศักยภาพของตนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของครูผู้สอน					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่และรับฟังครูผู้สอนที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูผู้สอนทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงใจและยุติธรรม					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
ด้านการเป็นแบบอย่าง						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเอง ปฏิบัติตนตามฐานะ และสถานภาพของตนเอง					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น มั่งคงในหลักการและความคิด					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการเป็นแบบอย่าง (ต่อ)						
3.	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตัวที่เหมาะสมกับสถานภาพของตน					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นที่เคารพนับถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีสัจจะ มีการกระทำที่ตรงกับคำพูด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่สะท้อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม						
0.	ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์		✓			

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถามหมายความว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เป็นต้น

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษามีวิสัยทัศน์					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
4.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักถึงเป้าหมายและคุณค่าของงาน					
5.	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างรับผิดชอบ					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีวิสัยทัศน์เป้าหมาย พันธกิจร่วมกัน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความรับผิดชอบร่วมกัน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการสื่อสารร่วมกันอย่างไว้วางใจ					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นกัลยาณมิตร					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกิดการรับรู้และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ					

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำร่วม						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการทำงาน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและกระจายอำนาจให้ครูผู้สอน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอน					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน					
6.	ครูผู้สอนเกิดความตระหนักและให้ความร่วมมือเป็นภาวะผู้นำร่วม					
7.	ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง					
8.	ครูผู้สอนมุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
9.	ครูผู้สอนทำงานอย่างมีความสุข					
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ						
1.	ครูผู้สอนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข					
2.	ครูผู้สอนมีพื้นที่การเรียนรู้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้					
3.	ครูผู้สอนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้					
4.	ครูผู้สอนสะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
5.	ครูผู้สอนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข					
6.	ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความครู					
7.	ครูผู้สอนมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านชุมชนกัลยาณมิตร						
1.	ครูผู้สอนอยู่ร่วมกันโดยมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข					
2.	ครูผู้สอนมีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน					
3.	ครูผู้สอนมีเสรีภาพและอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น					
4.	ครูผู้สอนมีการไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน					
ด้านชุมชนกัลยาณมิตร (ต่อ)						
5.	ครูผู้สอนรู้สึกปลอดภัย					
6.	ครูผู้สอนร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ					
7.	ครูผู้สอนมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน					
8.	ครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน					
ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน					
3.	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ					
4.	สถานศึกษามีโครงสร้างการปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว					
5.	สถานศึกษาเน้นรูปแบบทีมงานในการทำงานเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม					

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน
วัน เดือน ปี เกิด	20 เมษายน 2537
สถานที่เกิด	เชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559, คบ. (การประถมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	350/2 หมู่ 21 ตำบลรอบเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000
ผลงานตีพิมพ์	ธนภรณ์ เชื้อเมืองพาน (ผู้บรรยาย). (23 เมษายน 2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 555-567). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.