

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

เก็นศักดิ์ ศรีสวย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
ปีการศึกษา 2564

**TEACHER EMPOWERMENT AFFECTING A PROFESSIONAL  
LEARNING COMMUNITY IN BASIC SCHOOLS UNDER  
PATHUMTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 2**

**KERNSAK SRISOUY**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program  
Department of Education Management  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University  
Academic Year 2021**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงฉลวย

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

เสนอโดย นายเกษมศักดิ์ ศรีสวย

สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

ลงชื่อ ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฉ้า ทองขาว)

ลงชื่อ ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสสุดาภา)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิ บุญประเสริฐ)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์  
(อาจารย์ ดร.พนธ์กัญญา โฉมไกรศล)

วันที่ 19 เดือน เมษายน พ.ศ. 2565

หัวหน้าข้อวิทยานิพนธ์	การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ผู้เขียน	เกินศักดิ์ ศรีสวย
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พินสุดา สิริธรงค์ศรี
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 305 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยวิธีการนำเข้าแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ได้แก่ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ได้แก่ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู สามารถทำนาย ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา

ปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 85 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์  
ในรูปคะแนนมาตรฐานได้คือ

$Z = 0.580 (X_6) + 0.376 (X_3) - 5$  แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อ  
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2 มีข้อค้นพบดังนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครูอย่าง  
ต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจให้ครูในการปฏิบัติงาน จัดทำระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้เป็น  
ปัจจุบัน ให้การชี้แนะในการปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ



Thesis Title	TEACHER EMPOWERMENT AFFECTING A PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN BASIC SCHOOLS UNDER PATHUMTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2
Author	Kernsak Srisouy
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr.Pinsuda Siridhrungsri
Department	Educational Administration
Academic Year	2021

### ABSTRACT

This research aimed to investigate and explore the relationship between teacher empowerment and a professional learning community in schools, to determine the effects of teacher empowerment on a professional learning community in schools, and to propose practical approaches to teacher empowerment affecting a professional learning community in basic educational schools belonging to Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2.

The study involved 305 school administrators and teachers, derived from multi-stage sampling. The statistics consisting of percentage, mean, standard deviation, Pearson Product Moment correlation, and Stepwise multiple regression analysis were employed to analyze the data.

The results revealed that 1) teacher empowerment under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2 showed a high level of the overall practice on average. 2) The findings also indicated a high-level performance of a professional learning community in schools under Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2. 3)Moreover, teacher empowerment variables included guidance and assistance with teachers' work, organizing information exchange systems with teachers, promoting the advancement of teachers' work, empowering teachers' performance, involving teachers in decision-making, and developing teaching skills, suggesting a respective high-level relationship with a professional learning community in schools at a statistically significant level of .01. 4)Furthermore, teacher empowerment affecting a professional learning community in schools showed that the guidance

and assistance with teachers' work and the organized information exchange systems with teachers could predict a professional learning community in schools, representing 85 percent and a statistically significant level of .01. Equation was written in raw scores and standard scores:  $Z = 0.580 (X6) + 0.376 (X3)$ . 5) As for practical approaches to teacher empowerment affecting a professional learning community in schools, it was found that administrators should continue to promote the development of teachers' operational skills by decentralizing power for teachers, organizing a system for exchanging up-to-date information, providing guidance on the performance of duties, and encouraging teachers to pursue career advancement.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรงค์ศรี ที่ให้คำชี้แนะด้านวิชาการ ตลอดจนเป็นแบบอย่างของการเป็นครุณักวิจัยที่มีความเมตตาต่อศิษย์ ติดตามให้ความช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาการสอบ ให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญในการ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว ดร.สรรเสริญ สุวรรณ ดร.สมชาย สังข์ศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ตลอดจนให้คำชี้แนะในการแก้ไขพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดวิชาความรู้ หลักการการบริหารจัดการสถานศึกษา และหลักปฏิบัติการเป็นผู้บริหารที่ดี ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ขอบพระคุณกำลังใจและการสนับสนุนจากครอบครัว คุณภรรยาและบุตรสาวผู้คอยสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา ขอให้หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาเพื่อเติมและนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปใช้เพื่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

เก็นศักดิ์ ศรีสวย



## สารบัญ

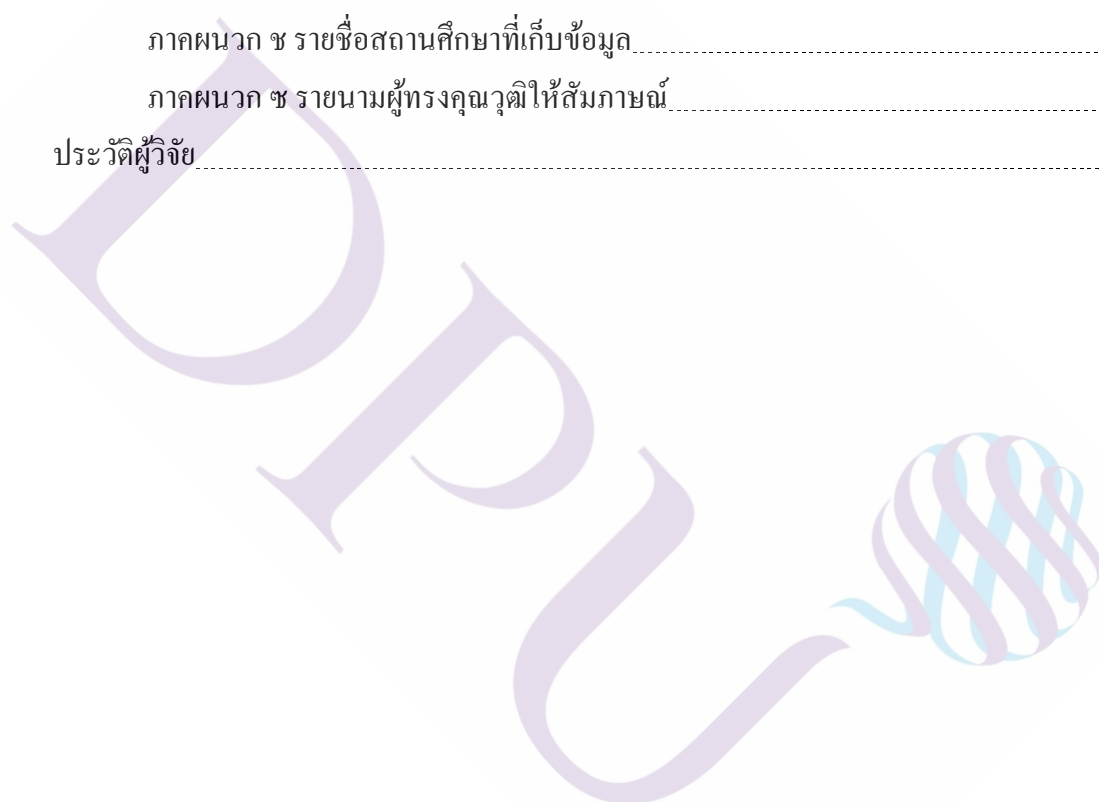
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๓
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 การบริหารสถานศึกษา.....	15
2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	25
2.3 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
2.5 บทสรุป.....	89
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	91
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	96
3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	98
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม.....	105
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	106
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	113
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2.....	120
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถอดอรรถประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2.....	121
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลัง อำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2.....	125
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2.....	139
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	147
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	147
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	150
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	157
บรรณานุกรม.....	160
ภาคผนวก.....	167
ภาคผนวก ก เครื่องมือ แบบสอบถาม.....	168

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์.....	179
ภาคผนวก ค ค่า IOC .....	184
ภาคผนวก ง แสดงผล Reliability.....	194
ภาคผนวก จ รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ.....	198
ภาคผนวก ฉ หนังสือจัดส่งต่างๆ.....	200
ภาคผนวก ช รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล.....	208
ภาคผนวก ซ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์.....	212
ประวัติผู้วิจัย.....	214



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	45
2.2	75
3.1	92
3.2	95
3.3	96
4.1	105
4.2	106
4.3	107
4.4	108
4.5	109
4.6	110
4.7	111
4.8	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	113
4.10	114
4.11	115
4.12	116
4.13	117
4.14	118
4.15	119
4.16	120
4.17	122
4.18	122
4.19	123
4.20	125
4.21	133
4.22	143
4.23	143
4.24	144

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.25 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาด้านการให้อิสรระแก่ครูในการตัดสินใจ.....	144
4.26 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน.....	145
4.27 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู.....	145



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2.1 แผนภาพโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter .....	31
2.2 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Vogt & Murrell .....	32
2.3 ความสมดุลของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Scott & Jaffe .....	33
2.4 รูปแบบปิรามิดแห่งพลังอำนาจของ Tracy .....	35
2.5 รูปแบบองค์ประกอบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา.....	71



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ (SWOT) ประเด็นจุดอ่อนและอุปสรรคในการบริหารจัดการกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการ ประเมิน แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 46) พบว่าจุดอ่อนของการบริหารภายใน โครงสร้าง กระทรวงศึกษาธิการยังมีการบริหารแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม และพบอุปสรรคที่สำคัญการบริหารจัดการ คือมีการ รวมอำนาจ และสั่งการจากหน่วยงานส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาค่อนข้างมาก มีกระบวนการบังคับ บัญชาหลายชั้น ส่งผลให้สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับ บริบทความแตกต่างของพื้นที่ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละ สถานศึกษา อย่างไรก็ตามก็ดีภายใต้สภาพที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคยังมีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาภายใต้แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาการเรียนรู้คือ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ กำหนดมาตรฐานการศึกษาชาติ เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียน ไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา สนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการ ส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาในภาพรวมได้ อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การบริหารการศึกษาที่มีระบบการบริหารเป็นระบบราชการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นในลักษณะนายกับ ลูกน้อง ยึดมั่นค่านิยมระบบอาวุโส เน้นการสั่งการบังคับบัญชาจากส่วนกลางมากกว่าการให้ สถานศึกษาบริหารจัดการตนเอง ขัดกับหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคลากรของ สถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง มีวัฒนธรรมการทำงานที่เฉื่อยชา บุคลากร ไม่ได้ร่วมคิดค้นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปล่อยให้สถานศึกษา เผชิญปัญหาโดยไม่มีการร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2550, น.83)



การปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายบริหารสถานศึกษา ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาและทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพื่อหาแนวทางปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ยกกระดับความรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (สถาพร บุตรไสย, 2549, น.1)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนัก เห็นถึงอำนาจที่ตนเองได้รับ ตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงานที่ตนเองปฏิบัติ ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจเริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย กำหนดแนวทาง และวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในงาน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหาร รวมไปถึงการเชื่อมโยงความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับบุคลากรได้แสดงศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

คานเตอร์ (1979, อ้างถึงใน ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว, 2558, น.15) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กรและเจตคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นจากการที่บุคลากรมีตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้ได้รับ “อำนาจ” และได้รับ “โอกาส” ที่จะเข้าถึงแหล่งทรัพยากร ได้รับการสนับสนุนและได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้เจตคติและพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไป โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร และอำนาจที่ได้รับ โครงสร้างภายในองค์กรเป็นอำนาจที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งบุคลากรที่ได้รับอำนาจทั้งสองแหล่งมักจะสามารเข้าถึงโครงสร้างอำนาจ และได้รับโอกาสสูง ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีผลทำให้บุคลากรมีทัศนคติพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความอิสระพึงพอใจในงาน และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จะยกระดับทัศนคติของบุคลากรให้เกิดการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ มีความรับผิดชอบ เกิดการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระดับทีมงาน มีการเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารและรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ระดับโครงสร้างองค์กร มีนโยบาย

การปรับค่านิยมองค์กร การฝึกอบรม การปรับสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจได้นำมาใช้ในการจัดการศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกา ช่วงยุคการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาด้วยการบริหารจัดการ โดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ได้มีการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ผลของการเสริมพลังอำนาจครู ประโยชน์ของการเสริมพลังอำนาจครู (Wan, 2005, อ้างถึงใน อ้อมอารี สุวรรณศรี, น.3 ) ตัวอย่างงานเช่นงานวิจัยของ Bogler & Somesh, 2004 (อ้างถึงในสถาพร บุตรไสย, 2549, น.41) ศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพครู พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพและความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลทำนายความมุ่งมั่นต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในประเทศไทยมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) เช่น ประวิต เอราวรรณ์ (2539, น.111) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย อิสระในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในงานที่ครูรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้ครู การสร้างทีมงาน ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ การยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ขวัญกำลังใจและรางวัลจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การให้เกียรติและไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และการยอมรับความผิดพลาดโดยผู้บริหารและครูร่วมกันรับผิดชอบ

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553, น.316) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย การสนับสนุนครูให้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ การให้โอกาสครูพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้กับครู การให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความเหมาะสม

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระบบการบริหารแบบองค์การราชการ มีรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นทางการ มีกระบวนการตัดสินใจหลายชั้น มีการตรวจสอบและ

รายงานหลายระดับ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจในระดับองค์กรจึงมีความจำเป็นในการพัฒนา ระบบการบริหารงานแบบปรัมาติคซึ่งมีการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายจากบนลงล่าง บุคลากร ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายไปสู่การบริหารแบบวงจรที่มีลักษณะสำคัญขององค์กรอยู่ที่การ ส่งเสริมการกระจายอำนาจ และพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ผู้ปฏิบัติงานคือกุญแจสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Scott & Jaffe, 1991 อ้างถึง ใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2539, น.10) เนื่องด้วยการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานปัจจุบันที่มีความเป็นราชการสูง มีกลไกที่บังคับควบคุม สั่งการเป็นหลัก จึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) ที่เน้นการกระจายอำนาจลงไปสู่สถานศึกษาให้คุณค่าความสำคัญกับผู้ปฏิบัติให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีอำนาจและทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานได้เต็มตาม ศักยภาพในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่ปัจจุบันแวดวงการศึกษาทั่วโลกต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับพลังการเรียนรู้ร่วมกันของครู ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมีแนวคิดสำคัญคือการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นสำคัญ (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2560, น.34)

วิจารณ์ พานิช (2555, น.146) มองว่าหัวใจสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เริ่มจาก “การเรียนรู้ ของครู” เป็นตัวตั้งต้น เรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการรวมตัวการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นเป็นไปได้ยากที่จะทำเพียงลำพังหรือ เพียงกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ การขับเคลื่อนทั้งระบบสถานศึกษา จำเป็นต้องสร้าง ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

ผลการวิจัยของ Hord (1997, อ้างถึงใน อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2558, น.27) กล่าวถึงการ ดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของครู สามารถ พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล พบว่าเมื่อครูมีการพัฒนา ตนเองโดยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสนทนาในขอบข่ายของการแก้ปัญหาผู้เรียน ครูสามารถนำเอา ข้อมูล แนวคิดที่ได้ไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาการทำงานของตน เป็นการสร้างผู้เชี่ยวชาญลึกซึ้ง ในศาสตร์การจัดการเรียนรู้ อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารและครูเกิดความผูกพันในลักษณะกลุ่มที่ร่วม แลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกันเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในประเทศไทย ยังพบปัญหาของครูเกี่ยวกับความเข้าใจหลักการและกระบวนการดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูดังตัวอย่างงานวิจัย “สภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร” ของพรพรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2562, บทคัดย่อ) พบปัญหาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละขั้นตอนคือ 1) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ผู้บริหารและครูขาดความรู้เกี่ยวกับ PLC 2) ขั้นวางแผนปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ครูไม่สังเกตการสอนเพื่อนครูศึกษาปัญหา 3) ขั้นการออกแบบกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วมปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ครูไม่ร่วมประชุม PLC ตามกำหนด 4) ขั้นลงมือสร้างชุมชนการเรียนรู้ปัญหาที่พบคือ ครูมีภาระงานมาก 5) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่ติดตามอย่างสม่ำเสมอ 6) ขั้นการสะท้อนผล ปัญหาส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาไม่มีการกำกับติดตาม PLC 7) ขั้นประเมินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ สถานศึกษาขาดการปรับปรุงการดำเนินงาน PLC ให้มีประสิทธิภาพมาก

ประกอบกับข้อสังเกตของ พิณสุดา สิริธรังศรี และคณะ (2562, น.33) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นนโยบายสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ให้ทุกสถานศึกษาดำเนินการส่วนใหญ่พบว่า การดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความหลากหลายแนวคิดและกระบวนการ ดังนั้นการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหากขาดความเข้าใจที่ชัดเจนจากหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันการศึกษาที่ไปจัดกระบวนการให้ความรู้กับครูอาจจะทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานของผู้บริหารและคณะครูได้ นอกจากนี้พิณสุดา สิริธรังศรี และคณะ (2562, น.34) ยังกล่าวถึงปัญหาและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังนี้ 1) การไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้อย่างจริงจังของผู้บริหารและครู 2) วัฒนธรรมดั้งเดิมของครูมีความเป็นตัวตนสูง ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาตนเองน้อย และไม่ชอบให้มีบุคคลอื่นเข้ามาสังเกตการสอนในห้องเรียนของตน 3) ภาระงานประจำของครูมีปริมาณมาก ทั้งภาระการสอนและภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ที่อาจส่งผลให้ครูไม่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hairon & Tan (2016 อ้างถึงใน พรพรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา, 2560, น.3) ระบุถึงปัญหาที่อาจขัดขวางผลสำเร็จของ PLC ของครูในสิงคโปร์และนครเซี่ยงไฮ้ ได้แก่ ภาระงานของครู และความคลุมเครือในการทำความเข้าใจเมื่อเริ่มต้นนำนโยบายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาขับเคลื่อนการพัฒนาครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีนโยบายขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แต่พบว่าในการดำเนินงานยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากขาดการอบรมให้ความรู้ การเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศกำกับติดตาม รวมไปถึงการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่เป็นการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มีลักษณะของการใช้อำนาจ มีระบบ ระเบียบข้อบังคับการรับคำสั่ง ปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ขาดการบริหารแบบกระจายอำนาจ และผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับครูเท่าใดนัก

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษายาทบทวนของผู้บริหารการศึกษาในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) จะมีผลต่อการพัฒนาครูด้วยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาอย่างไร เพื่อค้นหาแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีคำถามสำคัญของงานวิจัยว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างไร และถ้ามีความสัมพันธ์กันแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือไม่ อย่างไร

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจครูอย่างไร
2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นอย่างไร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างไร
4. การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือไม่ อย่างไร
5. แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
2. เพื่อศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี เขต 2
4. เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี เขต 2
5. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี เขต 2

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ชุดตัวแปรองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ของครูด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารแก่ครูด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูมีอิทธิพลในการทำนายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครู

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำความรู้จากการวิจัยเป็นข้อมูลเขียนข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของครูด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสร้าง ความเข้มแข็งให้กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีเขต 2 มีแนวทาง ส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

3. ใ้ต้องค้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

## 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยมุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ในองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู 2) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู 3) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู 4) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ 5) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน 6) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และองค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การร่วมมือร่วมพลัง 4) การมีภาวะผู้นำร่วม 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ 6) การมีโครงสร้างสนับสนุน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย 3 อำเภอ รวมสถานศึกษา 67 แห่ง ได้แก่ อำเภอธัญบุรีมีจำนวน 11 แห่ง อำเภอลำลูกกามีจำนวน 30 แห่งอำเภอหนองเสือมีจำนวน 26 แห่ง มีจำนวนประชากรทั้งหมด 1,725 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2563)

2.2 กลุ่มตัวอย่างเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามคือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข (2555, น.151) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน

2.3 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 3 คน เลือกผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่สถานศึกษามีคะแนนผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติ (O-net), (NT) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรหลัก 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

#### 3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

- 3.1.1 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู
- 3.1.2 การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู
- 3.1.3 การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู
- 3.1.5 การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน
- 3.1.6 การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู

#### 3.2 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

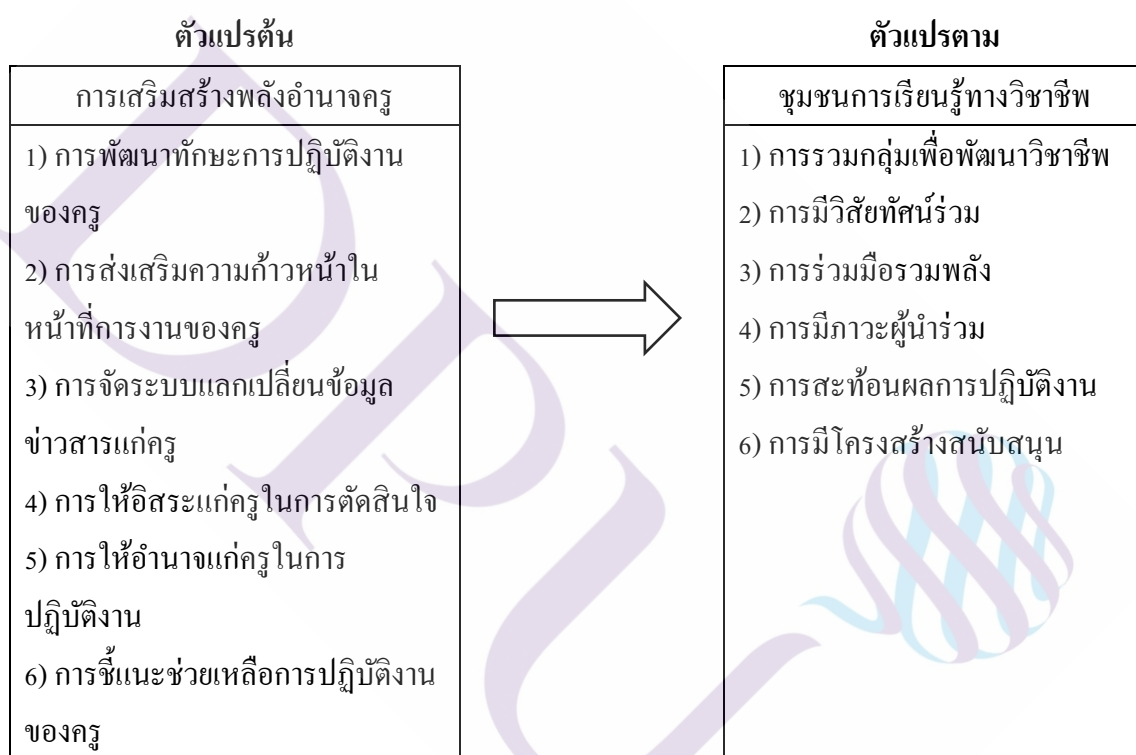
- 3.2.1 การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ
- 3.2.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 3.2.3 การร่วมมือรวมพลัง
- 3.2.4 การมีภาวะผู้นำร่วม
- 3.2.5 การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- 3.2.6 การมีโครงสร้างสนับสนุน

### 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter (1977), Conger & Kanungo (1988), Tracy (1990) Vogt & Murrell (1990), Scott & Jaffe (1991) Short & Rinehart (1992), Kinlaw (1995), Laschinger (1994), Konczak et al. (2000), Espeland & Shanta (2001) และ ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู 2) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู 3) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู 4) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ 5) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน 6) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ด้านตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้จากการวิเคราะห์



สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของ Sergiovanni (1994), DuFour et al. (2008), Louise and Kruse (1994), Hord (1997), Bryk Camburn & Louis (1999), Harris & Muijs (2005), ณรงค์ฤทธิ อินทนาม (2553), เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558), สุชีรา มะหิเมือง (2561), วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2558) และ ศรสวรรค์ เพชรมี (2558) ประกอบด้วย 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การร่วมมือรวมพลัง 4) การมีภาวะผู้นำร่วม 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ 6) การมีโครงสร้างสนับสนุน เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

**การเสริมสร้างพลังอำนาจครู** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน และการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู โดยมีรายละเอียดแต่ละตัวแปรดังนี้

**การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนครูในการพัฒนาทักษะความสามารถทางวิชาชีพทั้งด้านความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม เข้าร่วมการประชุมวิชาการ การจัดสัมมนาให้ความรู้ แก่ครู ส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาคูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน การอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูมีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สร้างคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน การส่งเสริมครูให้ครูมีและเลื่อน วิทยฐานะที่สูงขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีการจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล ยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ แก่ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ส่งผลให้ครูรับรู้คุณค่าของตนเอง เมื่อครูรับรู้ถึงคุณค่าของของตนจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

**การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู มีการแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและภาระงานของครูที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

**การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ ผู้บริหารให้การยอมรับการตัดสินใจของครูในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการดำเนินงานอื่นใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและประเมินผลผู้เรียน จัดตารางสอน การคัดเลือกหนังสือเรียนและเลือกใช้สื่อการสอน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

**การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่แก่ครูที่รับผิดชอบ การให้อำนาจในการในการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ

**การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู** หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน การให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย การให้การสนับสนุนงบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูกิดค้น และพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมกลุ่มของครูและผู้บริหารเพื่อพัฒนาวิชาชีพ โดยมี วิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การพัฒนาการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของผู้เรียน มีการดำเนินงานแบบร่วมมือร่วมพลัง การมีภาวะผู้นำร่วม มีโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับ ไปปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และแก้ปัญหาผู้เรียนให้ดีขึ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละตัวแปรดังนี้

**การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ** หมายถึง การรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการร่วมกันดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ปัญหา ร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**การมีวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ แก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ วางเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา พัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ

**การร่วมมือร่วมพลัง** หมายถึง ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานเพื่อการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันค้นหาแนวปฏิบัติที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน มีการส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**การมีภาวะผู้นำร่วม** หมายถึง ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงานสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ มีการเปิดโอกาสให้ครูแสดงความ

คิดเห็นและเสนอวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีการรับฟังความคิดเห็นจากครูเพื่อการวางแผนพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูในสถานศึกษามีภาวะผู้นำสามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

**การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การมีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุยระหว่างครู เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ การแก้ปัญหาผู้เรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

**การมีโครงสร้างสนับสนุน** หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

**การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา** หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้แก่ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้แก่ การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมมือร่วมพลัง การมีภาวะผู้นำร่วม การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การมีโครงสร้างสนับสนุนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 2

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัย แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยนำเสนอประเด็นสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

#### 2.1 การบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.1 การจัดการการศึกษา

##### 2.1.2 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.4 ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจครู

##### 2.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

##### 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

##### 2.2.3 องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

#### 2.3 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

##### 2.3.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

##### 2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

##### 2.3.3 องค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.5 บทสรุป

## 2.1 การบริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 การจัดการการศึกษา

พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในหมวด 1 ได้บัญญัติความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และในมาตรา 8 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และในมาตรา 9 ให้หลักการในการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ในหมวด 4 ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติเกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และ ในมาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

ในหมวด 5 ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐไว้ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ

งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ในมาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยสรุปหลักการการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม การกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น โดยกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ

### 2.1.2 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ที่นักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้มีดังนี้

Deming (1980, อ้างถึงใน รัตน์เกล้า พบสมัย, 2559, น.12) กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งวงจร Deming ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติงาน (Doing) 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Checking) 4) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Acting)

Koontz และ Wehrich (1990 อ้างถึงใน วิจิตรรัตน์ เพ็ชรอินทร์, 2560, น.17) กล่าวถึงการบริหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผล ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในการหาทางเลือกเพื่อกำหนดนโยบายขององค์กร หรือกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดระบบการทำงานขององค์กร เพราะในองค์กรประกอบด้วยคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีระบบการจัดการในการทำงานก็จะทำให้เกิดความสับสนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การจัดระบบการทำงานต้องคำนึงถึงไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน มีการจัดแบ่งงาน ออกเป็นกลุ่มงานกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดหา คนเข้าทำงานในองค์กร และการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การลาออก การ เกษียณอายุ รวมถึงการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนาบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น 4) การ อำนาจการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานของ องค์กรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม บรรลุเป้าหมาย หัวหน้าที่ดีต้องสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ 5) การควบคุมการทำงาน (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารตรวจตรางานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตามขั้นตอน ผลงานได้มาตรฐานเพียงใด และทำอย่างไรงานนั้นจึงจะสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีการกำกับติดตาม ได้รับ รายงานผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพราะถ้าเกิดมีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานไปจากเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ จะได้แก้ไขปัญหา และให้คำชี้แนะ ช่วยเหลือได้ทันเวลาที่

Dessler (1998, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) กล่าวถึงหน้าที่ของกระบวนการ บริหารแบ่งได้ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนด วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น 2) การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นขั้นตอนในการ จัดบุคคลและทรัพยากรในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น 3) การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้น ชักนำให้บุคลากรเกิด ความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เกี่ยวข้องโดยตรงกับความพยายามของผู้บริหารในการ กระตุ้นศักยภาพการปฏิบัติของบุคลากรรวมไปถึงการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้แก่ บุคลากร เกี่ยวกับการบริหาร หมายถึงกระบวนการของการทงปัจจุบันมีดังนี้ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนการควบคุม ติดตามผลการทำงาน แก้ไขปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง รวมถึง ขั้นตอนการวัดผลการทำงานเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการขององค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2544, น.45) สรุปกระบวนการบริหารที่กล่าวถึงในตำราบริหารสมัยใหม่ ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย ล่วงหน้า และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อ ควบคุมผลที่ต้องการในอนาคต 2) การจัดองค์กร (Organizing) คือการจัดสรรทรัพยากรและการ เตรียมกิจกรรมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่กำหนด การจัดการองค์กรจึงเป็นการทำให้แผนที่ กำหนดไว้ให้เกิดขึ้น เกี่ยวข้องกับ การกำหนดงาน การมอบหมายงาน และการสนับสนุนทรัพยากร ในการปฏิบัติงาน 3) การนำ (Leading) คือกระบวนการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุ



ตามแผนที่กำหนด การนำเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเท อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ การนำนี้ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 4) การควบคุม (Controlling) คือกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานรวมถึงการปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้ทำให้ผู้บริหารใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การติดตามความก้าวหน้า และสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานถึงผลของการปฏิบัติงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, น.2) กล่าวถึงองค์ประกอบหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับต้องมีประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing) 3) การบริหารบุคคล (Staffing) 4) การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) และ 5) การควบคุมงาน (Controlling)

Hoy & Miskel (2001, p.437) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ด้วยองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, น.51) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐานคุณภาพให้แก่เยาวชน ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Lunenburg & Ornstein (2008 อ้างถึงใน ดารารัตน์ กันเี่ยม, 2561, น.12) กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร การเงิน องค์ความรู้ รวมทั้งต้องคำนึงถึง นโยบายการศึกษาของรัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 2) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน เป็นการสร้างมูลค่าให้กับปัจจัยนำเข้า ผ่านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสารที่ดี การยอมรับการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการการเรียนรู้ การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาวิชาชีพ 3) ผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความก้าวหน้าของผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู ความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (มาตรา 4) ให้ความหมายนิยามคำว่า “การศึกษา” ไว้ว่า การศึกษาคือกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

เมื่อนำคำว่าการศึกษา มารวมกับนิยามคำว่า การบริหาร ดังที่ได้พบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การบริหารการศึกษาจึงหมายถึง การบริหารปัจจัยการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) 4) การจัดการ (Management) ดังที่นักวิชาการให้นิยามการบริหารการศึกษาคือ การบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ พฤติกรรม คุณธรรมตามความต้องการของสังคม (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2560, น.6)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการบริหารปัจจัยการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายสถานศึกษา ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) รวมทั้งการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การหรือการจัดรูปร่างงาน (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 2.1.3 ความสำคัญการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการจัดระบบการศึกษา เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งหลักการบริหารสถานศึกษาที่ดีต้องคำนึงหลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน 2) การมีเทคนิคการบริหารที่เหมาะสม 3) การติดตามและการประเมินผลเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น (ดารารัตน์ กันเอี่ยม, 2561, น.12)

อรุณี ทองนพคุณ (2558, น.10) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพผลผลิตทางการศึกษา และมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญของชาติ ถ้าไม่มีการบริหารงานแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาจะพบกับอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ การบริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องการคนที่ได้รับคนที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาดูแลรับผิดชอบ

จิตร์รัตน์ เพ็ชรอินทร์ (2560, น.17) กล่าวถึง หลักการการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นการดำเนินการ การควบคุม การจัดการบริการเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจัดการเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ได้แก่ ครู ผู้เรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม อาคารสถานที่ งานประสานงานติดต่อสื่อสาร งานการเงินและการจัดทำงบประมาณ เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพผู้เรียน การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่จะต้องร่วมกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียน

โดยสรุปการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญมีความสำคัญอย่างยิ่ง กับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังคม ประเทศชาติยกระดับคุณภาพการศึกษาของคนไทยให้สูงขึ้น การบริหารสถานศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร จัดการให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.1.4 ขอบข่ายภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ในอำนาจหน้าที่ของตน ครอบคลุมการบริหาร 4 ด้านดังนี้ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายดังนี้

### 2.1.2.1 งานบริหารวิชาการ

งานบริหารวิชาการถือเป็นงานด้านที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติ มีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง งานวิชาการของสถานศึกษาประกอบด้วยงานสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่นในด้านวิชาการตามที่กำหนดไว้โดย ภาระงานวิชาการที่ครูต้องปฏิบัติ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 5) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา 7) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 8) การนิเทศการศึกษา 9) งานแนะแนว 10) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 11) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 12) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 13) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.9-37)

### 2.1.2.2 การบริหารงบประมาณ

ตามกฎระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก 2) ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้เว้นแต่ การจำหน่าย อสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้บริจาคให้สถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา 3) ให้สถานศึกษาจดทะเบียนลิขสิทธิ์หรือดำเนินการทางทะเบียนทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้หรือโครงการซื้อ แลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา 4) กรณีสถานศึกษาดำเนินคดีเป็นผู้ฟ้องร้องหรือถูกฟ้องร้อง ผู้บริหารจะต้องดำเนินคดีแทนสถานศึกษา หรือถูกฟ้องร้องร่วมกับสถานศึกษา 5) สถานศึกษาจัดทำงบดุลประจำปีและรายงานสาธารณะทุกสิ้นปีงบประมาณ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.39-55) งานบริหารงบประมาณประกอบด้วยภารกิจหลักดังนี้

1) การจัดทำและเสนอของบประมาณดำเนินการ โดย 1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือ

แผนพัฒนาการศึกษาโดยครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate objection) ของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicators: KPIs) ของแผนกลยุทธ์ 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอของงบประมาณ จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงานโครงการให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิต ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2) การจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการ โดย 2.1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 2.3) การโอนเงินงบประมาณ

3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน มีการดำเนินการดังนี้ 3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 3.2) การประเมินผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้ 4.1) การจัดการทรัพยากร 4.2) การระดมทรัพยากร 4.3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

5) การบริหารการเงิน มีขั้นตอนคือ 5.1) การเบิกเงินจากคลัง 5.2) การรับเงิน 5.3) การเก็บรักษาเงิน 5.4) การจ่ายเงิน 5.5) การนำส่งเงิน 5.6) การกักเงินไว้เบิกเหลือปี โดยการบริหารการเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

6) การบริหารบัญชี ได้แก่ 6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน 6.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ 7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 7.2) การจัดหาพัสดุ ให้ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และแก้ไขเพิ่มเติม 7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อจัดจ้าง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง และจัดทำทะเบียนคุมพัสดุสินทรัพย์ให้เป็นปัจจุบัน จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

### 2.1.2.3 งานบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึงการหาวิธีการให้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์การทำงานได้ผลดีที่สุดสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานองค์กร สำเร็จลุล่วง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.83-90) วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล มีดังนี้ 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่มีความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัยจรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

งานบริหารงานบุคคลประกอบด้วยภารกิจ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 2.1.2.4 งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไป เป็นอีกภารกิจหนึ่งของสถานศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.99-104) งานด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ครอบคลุมดังนี้ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับผู้เรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาใน

ระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการผู้เรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน 20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษผู้เรียน

โดยสรุปขอบข่ายภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.2) มีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎกระทรวง และเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด ครอบคลุมการบริหาร 4 ด้าน คือด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ซึ่งภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูคือ ด้านบริหารบุคคลที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรครู ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่มีความรับผิดชอบ ให้เกิดผล สำเร็จและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัยจรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพเห็นได้ว่า งานด้านการบริหารบุคคลมีความสอดคล้องกับแนวความคิดเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้แนวคิดเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานด้านบริหารวิชาการ ที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา ในการวางแผนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา กำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ มีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขผู้เรียนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

## 2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

### 2.2.1 ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งมิติด้านกระบวนการ (Process) และมิติผลลัพธ์ (Product) กล่าวคือ มิติด้านกระบวนการ การเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง ส่วนมิติด้านผลลัพธ์ เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาจากที่บุคลากรพัฒนาตนเอง จนเกิดความรู้สึกที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นถึงคุณค่าของตนเอง มีความเป็นอิสระ สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองจนประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ ช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และทีมงาน เกิดความผูกพันในองค์การ ซึ่งส่งผลให้ศักยภาพขององค์การเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Wellerstein & Berstein, 1988, p. 379 อ้างถึงใน รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว, 2553, น.58)

Robbins (1983, p.132 ให้ความหมายของพลังอำนาจ (Power) จากแหล่งที่มา คือ 1) พลังอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) 2) พลังอำนาจเฉพาะบุคคล (Personal Power) 3) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) 4) พลังอำนาจทางโอกาส (Opportunity Power)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล กล่าวคือการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การสนับสนุนให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้พัฒนาความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีการจัดบรรยากาศของการทำงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แสดงออกซึ่งศักยภาพการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ (จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548, น.30) เช่นเดียวกับแนวคิดของ (คณิต เขียววิชัย, 2551, น.24) มองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือกระบวนการหรือวิธีการที่เพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงาน และองค์การให้ดีขึ้น มีเป้าหมายในชีวิต มีความผูกพันต่อองค์การตระหนักคุณค่าของตนเอง รับรู้ในพลังอำนาจของตนเองสามารถจัดการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเอง และองค์การ

อรรชรา ธรรมาธิกุล (2558, น.68) อธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงาน และองค์การให้ดีขึ้น มีเป้าหมายในชีวิต มีความผูกพันต่อองค์การตระหนักคุณค่าของตนเอง รับรู้ในพลังอำนาจของตนเองสามารถจัดการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ โดยการสนับสนุนอำนาจและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัด



สิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อ และส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการทำงานได้จนบรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553, น.58 - 64) สรุปความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จากนักวิชาการให้ความหมายไว้ออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคคล ได้แก่ Gibson (1991), Clifford (1992), Beck (1992), Bishop (1994), Spreitzer (1995) อธิบายความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การส่งเสริม พัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเอง รู้สึกถึงอำนาจของตนเองในการแก้ปัญหา และความสามารถในการจัดการทรัพยากรเพื่อการดำรงชีวิต และควบคุมชีวิตตนเองได้ เป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตของบุคคลที่ไม่มีอำนาจในตนเองให้เป็นผู้มีอำนาจในตนเอง มีความเชื่อมั่น เป็นตัวของตัวเอง รู้คุณค่าของชีวิต มีอิสระในการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปนักวิชาการกลุ่มนี้แบ่งมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 มิติ คือ 1) มีการพัฒนาศักยภาพไปในทางที่ดีขึ้น และมีความตระหนักถึงควมมีคุณค่าของตนเอง 2) มีการพัฒนาทักษะความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) สร้างจิตสำนึกการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงบริบท สภาพแวดลอมและสภาพความเป็นจริงในการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล

กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึงการพัฒนาคุณภาพงานหรือองค์กร ได้แก่ Conger & Kanungo (1988), Keller (1991), Bowen & Lawler (1992), Havens & Mills (1992), Tebbitt (1993), Stewart (1994) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดลอมในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำหรับองค์กรที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะสำคัญคือ 1) การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร 2) การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 3) การให้ความรู้ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรได้ และ 4) การใช้อำนาจในการตัดสินใจซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติงานและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบการปกครองบังคับบัญชาในองค์การ มีการควบคุมดูแล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุคลากรจะมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง ส่งผลให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยไม่มีการบังคับหรือขอร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ตลอดจนปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปนักวิชาการกลุ่มนี้ได้ให้ความหมายของ การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน พัฒนาการตัดสินใจของบุคลากรจากการมอบหมายงาน และใช้อำนาจในตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการจัดการสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายได้แก่

Clutterbuck & Kernaghan (1994, น.31) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นวิธีการในการกระจายอำนาจให้กับบุคคลที่ต้องการทำงาน ให้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และสิทธิในการทำงาน มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ สำหรับการตัดสินใจในสายการบริหาร สร้างเสริมสภาพแวดล้อมเพื่ออำนาจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การได้สูงสุด

Kinlaw (1995, น.11) มีความเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบของบุคคล และผู้ร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การโดยรวม

Yuki & Lepsinger (2004, น.19-21) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการให้อิสระแก่บุคลากรด้านการในการทำงาน มีการให้ข้อมูลและทรัพยากรตามความต้องการของบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และมอบความไว้วางใจให้บุคคลแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยปราศจากอคติ รวมไปถึงการมอบหมายงานการกำหนดโครงการใหม่ๆ การให้อำนาจทรัพยากรเป้าหมาย และการสนับสนุนความต้องการตอบสนองบุคคลหรือทีมงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายโครงการที่คาดหวังไว้

อดิพร ทองหล่อ (2546, น.20) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึงกระบวนการที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และมีความรู้สึkyึดมั่นผูกพันใน

องค์กร สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลและองค์กร ด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้เต็มความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากร ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ ให้โอกาสการพัฒนาทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองและงาน เกิดความตระหนักในความสามารถตน รู้สึกว่างานมีคุณค่าเกิดความผูกพันยึดมั่นกับองค์กรส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น

### 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคคลค้นพบพลังอำนาจที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เกิดการพัฒนาศักยภาพตนเองและเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพองค์กร ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ดังนี้

Kanter (1977, pp.159 -179 อ้างถึงใน ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว, 2558, น.9) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรค้นพบแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเรียกว่า “ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของพฤติกรรมในองค์กร” (Structural Theory of Organizational Behavior) กล่าวถึงภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่อยู่คนละขั้ว ลักษณะงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าตนเองไร้พลังอำนาจ คืองานที่ทำเป็นประจำซ้ำซาก มองเห็นผลงานเป็นรูปธรรมได้น้อย งานที่ไม่มีคุณค่าต่อองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานลักษณะนี้ของพนักงานคือการมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ และขาดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเขาได้ศึกษาต่อตามแนวทางทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ พบว่าสิ่งที่ช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันปัญหาที่ได้กล่าวมาผู้บริหารต้องกำจัดความรู้สึกไร้อำนาจออกไปด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่พนักงาน ผลจากการศึกษาของ Kanter พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นการกำหนดพฤติกรรมการทำงานและทัศนคติของบุคคลที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับแนวความคิดของ Siegal and Gardner (2000 อ้างถึงใน อรรถา ชรรมาธิกุล, 2558, น.60) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วยมิติที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ มิติที่เกี่ยวข้องกับบริบทงาน บริบทที่เห็นคุณค่าของตนเองและงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจต้องมีความตระหนักในความสามารถตน (Sense of Competence) รู้สึกว่างานมีคุณค่า มีความหมาย (Meaningfulness) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้คุณค่าต่อความร่วมมือ และความสำเร็จแบบองค์รวม (Collective success) ทำให้ลูกจ้างแต่ละคนรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า ลูกจ้างจะตระหนักถึงการมีพลังอำนาจได้โดยองค์การให้งานที่เหมาะสมกับบุคคล มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ในด้านของการสื่อสาร การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา รู้สึกในคุณค่าของตน

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานี, 2549, น.2-4) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การและทัศนคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มีอำนาจที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน แหล่งประโยชน์ซึ่งจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไป อำนาจดังกล่าวจะได้รับมาจาก 2 แหล่งคือ อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) กล่าวคือ

1) อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) เป็นอำนาจที่พบในการทำงานที่มีรูปแบบที่เห็นได้ชัดเจนในองค์การ คือเป็นงานที่ได้รับอำนาจมอบหมายอย่างเป็นทางการ งานที่ตัดสินใจด้วยความรอบคอบ งานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีอำนาจรับผิดชอบในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) เป็นอำนาจที่พัฒนามาจากความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความสำคัญในองค์การ เป็นอำนาจที่แต่ละคนมีอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ เช่น บุคคลที่เกี่ยวข้องทางการเมือง ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น อำนาจทั้งสองส่วนนี้ จะเป็นจุดเริ่มของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

2.1) ด้านการได้รับทรัพยากร หมายถึง การได้รับสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ขอบเขต และเวลา ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง อาคารสถานที่ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เงินทุน หมายถึงงบประมาณที่องค์การจัดสรร เพื่อใช้ในกิจกรรมของแต่ละแผนก ขอบเขต หมายถึง การเปิดพื้นที่เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เวลา หมายถึงการใช้เวลาที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเองด้านบวก ทักษะการรับรู้ ความสามารถในการปรับตัว

ความกล้าหาญ อดทน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรภายในที่ผู้นำควรสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความสุขในการทำงาน

2.2) ด้านการได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายในการทำงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน พัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมไปถึงการแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ การแสดงความห่วงใย รับฟัง และเข้าใจปัญหาของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้บุคลากรรู้สึกดีใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.3) ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งได้แก่ ข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และข่าวสารการเมือง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารควรแบ่งปันให้ผู้ปฏิบัติควรเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการและได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร ข้อมูลข่าวสารที่ได้ ควรมีการสื่อสารแบบสองทาง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กร

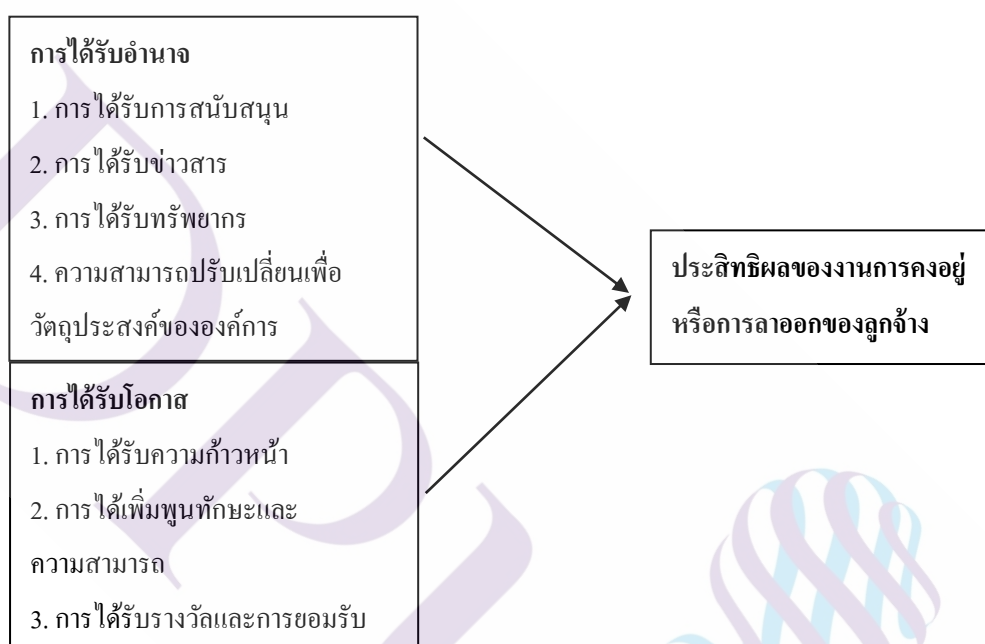
2.4) การได้รับโอกาส หมายถึง การเติบโต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วย แบ่งเป็น 3 ด้านคือ

2.4.1) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) การส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม

2.4.2) การได้รับความเพิ่มพูนทักษะความสามารถ (Competence and skill) การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ อาทิเช่น การศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ

2.4.3) การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Reward and recognition) ได้แก่การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัล

Kanter (1993, อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานี, 2549, น.21) ได้เสนอปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วยอำนาจ และ โอกาส ได้มาจากการได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากรและความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจัยโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้า การได้รับเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ และการได้รับรางวัลและการยอมรับ ซึ่งส่งผลต่อการคงอยู่ของลูกจ้างดังภาพที่ 2.1

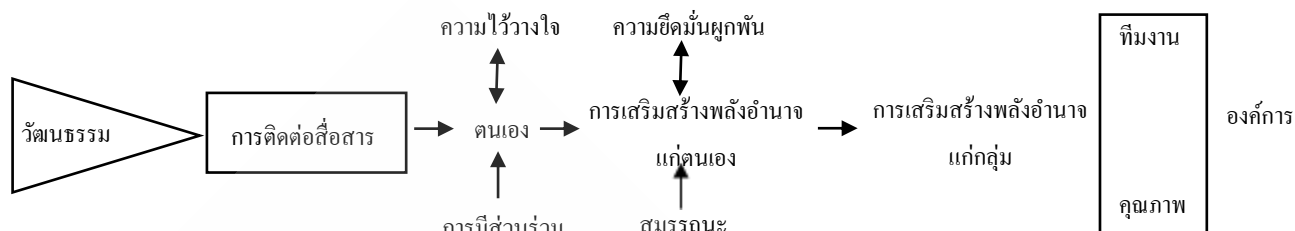


ภาพที่ 2.1: แผนภาพโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter

ที่มา: Kanter, 1993 (อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานี, 2549, น.21)

Vogt & Murrell (1990, อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546, น.29) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในมุมมององค์การทางสังคม (Social-Organization) ได้อธิบายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลโดยเชื่อว่า เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์การ อีกทั้งภายในองค์การมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและสองทิศทาง เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็จะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่รับผิดชอบ รับรู้ว่าคุณค่า

และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจภายในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงในภาพ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Vogt & Murrell

ที่มา: Vogt & Murrell (1990 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546, น.29 )

Scott & Jaffe (1991, p.20-30 อ้างถึงใน คณิต เขียววิชัย, 2551, น.30) เสนอองค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรมีทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

1) การให้แรงจูงใจผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ ให้ความถูกต้องยุติธรรม (Validation) ให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)

2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญ กล่าวคือผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องตระหนักว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการโอกาส และอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมตัดสินใจในงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ รวมไปถึงการให้รางวัล และผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การให้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเพื่อความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3) การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นตัวบ่งชี้สำคัญว่าองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากน้อยเพียงใด กระบวนการสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำคือการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึงการรักษาสมดุลระหว่างการ

ควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมไปถึงการยืดหยุ่นต่อการสนองตอบความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาสและความเสมอภาคสำหรับบุคลากร

5) การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานคือการวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานความสัมพันธ์ การกระตุ้นให้แรงจูงใจ การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น การบริหารทีมงานให้ประสบผลสำเร็จผู้บริหารต้องสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ตนรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีโอกาสได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

นอกจากนี้ Scott & Jaffe (1991 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.30) ยังได้กล่าวถึงความสมดุลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น ไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง การมอบอำนาจให้เกิดความสมดุลระหว่างการควบคุมและการมีอิสระ ทั้งในระดับบุคลากร ระดับทีมงานและระดับองค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสมดุลของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Scott & Jaffe

ที่มา: Scott & Jaffe, 1991 (อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.31)

Tracy (1990, P.24-26 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันตามขั้นตอน 10 ขั้นตอนดังนี้

1) ความรับผิดชอบ (Power through responsibility) โดยการให้ขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละงาน สื่อสารและส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่น



2) อำนาจหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Power through authority) มีการมอบอำนาจให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมชี้แจงให้รับรู้ถึงอำนาจ และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3) กำหนดมาตรฐานการทำงานความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ เวลา มุ่งเน้นในมาตรฐานความเป็นเลิศ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยึดมั่นในผลสำเร็จที่มีเป็นเลิศของงาน

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Power through training and development) เป็นไปตามความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านทักษะ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สร้างคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้

5) การให้ความรู้และสารสนเทศ (Power through knowledge and information) การให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศขององค์กรที่จำเป็นในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก

6) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เมื่อได้รับข้อมูลแสดงการปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

7) การให้การยอมรับ ยกย่อง (Power through recognition) การพิจารณารางวัล ยกย่องจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลการประเมินการทำงานเพื่อยกย่องให้อำนาจหน้าที่สูงขึ้น เพิ่มค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ ทำให้บุคลากรได้รับรู้คุณค่าของตนเอง เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8) ให้ความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในงานของตนทำให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนและผู้อื่น โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระการทำงานแก่บุคลากร

9) การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Power through permission to fail) ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวกในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสามารถวางแผน คาดการณ์ต่อความล้มเหลว รวมทั้งประเมินความเสียหายจากความล้มเหลวได้ นอกจากนี้ควรมีการให้รางวัล และสนับสนุนการทำงานในภาวะที่เสี่ยงต่อความล้มเหลว

10) ให้ความเคารพ (Power through Respect) การปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการเคารพในความคิดเห็น สิทธิส่วนตัว ด้วยการให้เกียรติ สนับสนุนคำสั่งที่จำเป็น ให้ทรัพยากรที่เพียงพอ รับฟัง

ความคิดเห็น ขอมรับในความยากลำบากของการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความเคารพตนเอง ส่งผลให้อำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้บรรลุความสำเร็จในงาน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 รูปแบบปิรามิดแห่งพลังอำนาจของ Tracy

ที่มา: Tracy, D., 1990, p.161 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546, น.36

Conger & Kanungo (1988 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.26-27) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการสำหรับองค์กรเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

1) ปัจจัยด้านองค์การ เช่นการปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2) การนิเทศงาน เช่นการควบคุมกำกับ และติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ และการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน

3) ระบบการให้รางวัล เช่นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่น

4) ลักษณะงาน (Nature of job) เช่น บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน ขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หหมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลา แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์การลดลง

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ ขั้นตอนนี้เป็นการนำปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติมาดำเนินการแก้ไข กลยุทธ์ที่ Conger & Kanungo เสนอไว้คือ

1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือแก้ปัญหาของหน่วยงาน

2) การตั้งเป้าหมาย ในการบริหารแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียวโดยที่ผู้ปฏิบัติไม่ได้มีส่วนร่วม พลังอำนาจในการปฏิบัติย่อมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อองค์การเป็นของทุกคนที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นทุกคนก็จะมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์การ เป็นการสร้างความร่วมมือ เป็นทีมเดียวกันและมีเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

3) ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่มหรือทั้งหน่วยงานควรมีการบอกผลการประเมินให้ทุกคนได้รับทราบ จะได้มีการแก้ไขหรือพัฒนาที่ดีขึ้น ถ้าเป็นผลในทางที่ดี ผู้ปฏิบัติก็จะรู้สึกดีใจที่ได้รับทราบส่งผลให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าอยากปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

4) การเป็นตัวอย่างที่ดี ในการที่ผู้บริหารจะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในองค์การก่อน เพราะการที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่

ลูกน้อง ลูกน้องเกิดความไว้วางใจ ให้ความศรัทธาแก่หัวหน้าและเลียนแบบหรือปฏิบัติตามแบบอย่างในที่สุด

5) การเสริมแรงในการปฏิบัติงาน บางครั้งการจูงใจด้วยวัตถุอย่างเดียว อาจไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดพลังอำนาจได้ การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชย ยอมรับความสามารถผู้ปฏิบัติ และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

6) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนออกแบบงาน และให้อำนาจการประเมินผลงานด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง แทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการออกคำสั่งให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในงาน

ขั้นตอนที่ 3 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่องานที่รับผิดชอบอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จโดยอาศัย

1) การไปสู่เป้าหมาย ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้ เพิ่มพูนทักษะ และทดสอบความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ

2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การสะสมประสบการณ์เป็นการนำไปสู่ความสามารถการปฏิบัติงานอีกวิธีการหนึ่ง โดยเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานจากผู้มีประสบการณ์

3) การจูงใจด้วยวาจา เป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่นการสอบถามปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บริหารพร้อมจะแก้ไขหรือให้การสนับสนุน รวมไปถึงการให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยใช้วิธีการต่างๆที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และผู้บริหารมีวิธีการช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงสมรรถนะในตนเอง จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความแข็งแกร่ง (Strengthening of effort) มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Performance expectancy) และมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง (Believe in in self-ability) ในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิด เมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดอำนาจในตัวผู้ปฏิบัติแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และมีความอดทนต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน (Persistence of behavior to accomplish task objectives)

Kinlaw (1995 อ้างถึงใน มณีรัตนา โนนห้าวรอ, 2557, น.24) เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนคือ

1) การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีความชัดเจนในขอบเขต หลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รู้

2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

3) การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการฝึกอบรมปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและอำนาจครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากที่มีผลดีต่อองค์กร ตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป จัดวางระบบการบริหารงานให้เกิดช่องว่างน้อยที่สุด

5) การปรับปรุงระบบขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยพิจารณาแต่ละส่วนของระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

6) การประเมินผลและปรับปรุง ประเมินขั้นตอน 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

โดยสรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วย 2 กลุ่มแนวคิดดังนี้

1) แนวคิดการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้างของ Kanter (1977), Wilson & Laschinger (1994) Conger & Kanungo, (1988) แนวคิดกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับ การสร้างข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าเป็นคนกำหนดพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากร การให้ข้อมูลข่าวสาร และโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ลดความเป็นทางการให้อิสระในการตัดสินใจ ลดอำนาจครอบงำซึ่งเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร

2) แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเป็นขั้นตอน Tracy (1990), Scott & Jaffe (1991), Kinlaw (1995), Vogt & Murrell (1990) กล่าวคือการเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอน ต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไป ในการพัฒนาบุคคลดังนี้ 2.1) ให้ความรับผิดชอบ 2.2) มอบอำนาจหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 2.3) กำหนดมาตรฐานการทำงานความเป็นเลิศ 2.4) ฝึกอบรมและพัฒนา 2.5) ให้ความรู้และสารสนเทศ 2.6) การให้ข้อมูลป้อนกลับ 2.7) การให้การยอมรับยกย่อง 2.8) การให้ความไว้วางใจ 2.9) การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น 2.10) การให้ความเคารพรวมไปถึงการปรับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ รับเอาแนวคิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

### 2.2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคล องค์กรและชุมชนรับรู้ถึงพลังอำนาจ คุณค่าความสามารถของตนเอง ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพิ่มความรู้เกี่ยวกับคุณค่าแห่งตน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กร โดยทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) มีแนวคิดสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แต่ปรับบริบทเป็นการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีเป้าหมายคือการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพการทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ความเป็นอิสระการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรมจากผู้บริหาร การยอมรับชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการปรับปรุงบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้รับสื่อและอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการอบรมและพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

หากกล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรองค์กรด้านธุรกิจก็มุ่งที่จะเพิ่มผลผลิตและผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนองค์กรด้านการศึกษาที่มุ่งที่จะให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งขอบข่ายการเสริมสร้างพลังอำนาจจะปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่เกิดขึ้น มีนักการศึกษาได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร สร้างความผูกพันในองค์กรเป็นทีมงานที่มีคุณภาพพร้อมมือการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (Tebbitt, 1993, น.18 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง

เพชรแก้ว, 2553, น.9) เมื่อก้าวถึงบริบทการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษา เป้าหมายหลักที่ต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็คือครู (Shot, Greer & Melvin, 1994, p38 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.9) เพราะครูคือผู้นำนโยบายการจัดการศึกษาของชาตินามาสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งครูต้องเชื่อมโยงความคิดรวบยอดจากหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน

ตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่กล่าวมานั้น หากจะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารในองค์กรทางการศึกษา ต้องเตรียมบุคลากรครูรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต กล่าวคือครูต้องมีความรับผิดชอบสูง มีทักษะการสอนที่ดี มีความยืดหยุ่น ทำงานบนพื้นฐานของข้อมูล ปรับตัวให้ทันกับปริมาณงาน คุณภาพของงาน วิธีการทำงานและค่านิยมการทำงาน (Stewart, 1994, p.317-318 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.9) การพัฒนาบุคลากรครูในสถานศึกษา ต้องมีการวางแผนเพื่อประกันว่า ได้เสริมสร้างให้ครูประสบความสำเร็จและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ครูควรได้รับการเตรียมพร้อม ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในอนาคตและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในปัจจุบัน

Short, Greer & Melvin (1994, น.39 อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548, น.5-7) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือ การให้ครูมีอิสระในการทำงาน ทำให้ครูได้แสดงความสามารถของตนออกมาเต็มศักยภาพ และในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ส่งเสริม ให้โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lucas, Brown & Markus (1991, น.61-62 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.10) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้น ต้องให้การสนับสนุนส่งเสริม การให้โอกาสครูได้พัฒนาตนเอง การให้อิสระทางวิชาการในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูนั้นได้มีความสำคัญมากต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนใดที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงาน มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมาย และกระบวนการกำหนดนโยบายนั้นชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนนั้นมีการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อตัวครูด้านขวัญและกำลังใจ และการได้รับยกย่องนับถือในสถานภาพครู ได้รับโอกาสพัฒนาตนเองในเชิงวิชาชีพ และรับรู้ความสามารถของตนเอง นอกจากนี้แล้วการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน การส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานของครู ถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างพลัง

อำนาจครูด้วยเช่นกัน (Gruber & Trickett, 1987, p.70, Short & Rinehart, 1991, p.353 อ้างถึงใน ประวิต เอราวรณณ์, 2548, น.10-12)

นอกจากการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้กับครูแล้ว ยังได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในแวดวงการศึกษาอื่น เช่นการนำไปใช้เสริมสร้างพลังอำนาจให้นักศึกษาพยาบาลตามแนวคิดของ เอสเปอร์แลนด์ และซานตา (2001, อ้างถึงใน มณีรัตนา โนนหัวรอ 2557, น.23) เสนอการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักศึกษาพยาบาล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

1) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือและเคารพซึ่งกันและกัน (Collegiality) อาจารย์พยาบาลควรให้ข้อมูลย้อนกลับให้นักศึกษาได้เรียนรู้ถึงความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ และให้ในฐานะโค้ชเพื่อช่วยพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้อาจารย์พยาบาลยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2) การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารความคิดระหว่างอาจารย์และนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน ท่าทาง อาจารย์ควรสื่อสารกับนักศึกษาด้วยการให้เกียรติว่าเป็นสมาชิกของวงการพยาบาล นักศึกษาจะรู้สึกถึงความเป็นผู้นำ มีความเชื่อถือตนเอง การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารให้นักศึกษารู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

3) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ในการกำหนดเป้าหมายเอง และควบคุมตนเอง อาจารย์ควรแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้นักศึกษา รวมทั้งช่วยนักศึกษาแก้ปัญหาโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่ต้องไม่เป็นการเข้าไปแก้ปัญหานั้น

4) ความรับผิดชอบ (Accountability) ให้นักศึกษาได้รับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ปฏิบัติ และรับผลที่ตามมาจากการปฏิบัตินั้น สิ่งนี้จะช่วยให้นักศึกษามีทักษะการแก้ปัญหา การเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด อาจารย์ควรมีบทบาทในการให้ข้อมูลย้อนกลับและชี้แนะให้นักศึกษารู้จักวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไขด้วยตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปแล้วการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดของสถานศึกษา ในการจัดการทรัพยากรครูที่เป็นบุคลากรหลักของสถานศึกษา โดยกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพของครูให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการสนับสนุนการเข้าถึงพลังอำนาจ และสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) แต่ปรับบริบทจากองค์การเอกชนเป็นการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายคือการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สนับสนุนให้เกิด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรมจากผู้บริหาร การยอมรับชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการปรับปรุงบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การได้รับสื่อและอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการอบรมและมีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาวิชาชีพส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัยสรุปความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจครู หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน และการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู

#### 2.2.4 องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องได้ทำการศึกษา และรวบรวมองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูไว้ดังนี้

Short & Rinehart (1992 อ้างถึงใน สดภาพ บุตรไสย, 2549, น.23) ศึกษาเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู แบ่งองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็น 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การจัดทำหลักสูตร การเลือกวิชาที่สอน การจัดทำตารางสอน รวมไปถึงการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้โดยตรง

2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional Growth) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการให้โอกาสของผู้บริหารให้ครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) สถานภาพ (Status) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนได้รับการยกย่องในความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมไปถึงการเชื่อว่าจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficiency) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ ทักษะความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ

5) ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมีอิสระที่จะควบคุมสิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่นการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียน การวางแผนจัดการเรียนรู้ การเลือกตำรา

6) ผลกระทบ (Impact) หมายถึงการรับรู้ของครูว่าตนมีผลกระทบต่อการทำงาน โดยการที่ครูมีอิทธิพลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อฝ่ายบริหาร เพื่อนครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

Konczak et al. (2000 อ้างถึงใน สุดารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.38- 49) ได้กำหนดองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี 6 ด้านได้แก่ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3) ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง 4) ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 5) ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน 6) ด้านการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการให้อำนาจแก่ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามความรับผิดชอบภายในของหน่วยงานของตนอย่างอิสระ โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถของครู การมอบหน้าที่ตามขอบข่ายงานของครู และการให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู อำนาจหน้าที่ที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เมื่อครูได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัดย่อมส่งผลให้เกิดการสร้างงานที่มีคุณภาพ

2) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง พันธะผูกพันที่จะต้องรายงาน และตอบคำถามเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ เป็นความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่จะต้องแสดงให้เห็น และรับผิดชอบในการกระทำที่มีความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกัน ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เปลี่ยนจากเดิมที่เป็นการดำเนินและลงโทษผู้กระทำผิด เปลี่ยนเป็นการสร้างแรงจูงใจทางบวกในฐานะที่เป็น โอกาสที่จะแสดงความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ กล่าวคือ การตรวจสอบช่วยให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางาน

3) ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง (Self – Directed Making Decision) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงถึงการสนับสนุนให้ครูได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยการให้อิสระแก่ครูได้ตัดสินใจภายในขอบเขตหน้าที่ และกระตุ้นครูให้คิดตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมไปถึงการที่ผู้บริหารต้องให้การยอมรับการตัดสินใจของครู ซึ่งการตัดสินใจในองค์การส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเพราะ ผู้บริหารจะเป็นผู้มี

ข้อมูลข่าวสารองค์กรทุกด้าน แต่ในปัจจุบันมีความต้องการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือวางแผนงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างทันเหตุการณ์ จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะ และมีความสามารถในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information) Kanter (1977 อ้างถึงใน สุดารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.46) กล่าวถึงข้อมูลข่าวสารว่าเป็นแหล่งความรู้และข้อมูล ที่มีความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

5) ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน (Skill Development) มีนักวิชาการได้อธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำที่มีความซ้ำซาก ไม่เห็นความสำคัญของงานที่ทำกับองค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดความรู้ที่ออกมาออกนี้ด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ตัวอย่างนักวิชาการที่กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากร เช่น Kanter (1977 อ้างถึงใน สุดารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.49) อธิบายถึงทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของพฤติกรรมในองค์กร (Structural Theory of Organizational Behavior) ไว้ว่า บุคลากรควรได้รับโอกาส (Opportunity) ส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่ (Coaching for Innovative Performance) หมายถึงการที่ผู้บริหารเปิดโอกาส หรือจัดกิจกรรมชี้แนะ หรือช่วยเหลือระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน ที่ทำให้ครูสามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง และสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนในเรื่องของเวลา ทรัพยากร

ประวิต เอรารวรรณ์ (2539, น.9) อธิบายแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสามารถพิจารณาได้ทั้งกระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Product) จากกระบวนการ และผลิตภาพ (Productivity) ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กรในทางบวกในแง่ของกระบวนการ (Process) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและทีมงานให้ครอบคลุมเครือข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กรในแง่ของผลลัพธ์ (Product) ผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจ

หมายถึง สักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาจากการพัฒนาตนเอง จนมีความมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จในแง่ของผลิตภาพ (Productivity) หมายถึงระดับผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่งผลให้ผลิตภาพขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ประวิต เอรารวรรณ์ (2539, น.106) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญในการจูงใจที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู คือการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บริหาร การยอมรับชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน การทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนระดับ การได้รับการปรับปรุงบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้รับสื่อและอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการอบรมและพัฒนาตนเอง จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ที่	องค์ประกอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ครู	Kanter (1977)	Conger & Kanungo (1988)	Tracy (1990)	Vogt & Murrell (1990)	Scott & Jaffe (1991)	Short & Rinehart (1992)	Kinlaw (1995)	Laschinger (1994)	Konczak et al. (2000)	Espeland & Shanta (2001)	ประวิต เอรารวรรณ์ (2539)	รวมจำนวนความถี่
1	การให้อำนาจแก่ครูใน การปฏิบัติงาน	✓		✓		✓			✓	✓	✓		6
2	การสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของครู	✓				✓			✓				3
3	การจัดระบบแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารแก่ครู	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8
4	การเข้าถึงทรัพยากรของ ครู	✓		✓		✓			✓			✓	5
5	การพัฒนาทักษะการ ปฏิบัติงานของครู	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	9

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ครู	Kanter (1977)	Conger & Kanungo (1988)	Tracy (1990)	Vogt & Murrell (1990)	Scott & Jaffe (1991)	Short & Rinehart (1992)	Kinlaw (1995)	Laschinger (1994)	Konczak et al. (2000)	Espeland & Shanta (2001)	ประวิติ เอรารินทร์ (2539)	รวมจำนวนความถี่
6	การสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู		✓			✓							2
7	การส่งเสริม ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานของครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	8
8	การให้อิสระแก่ครูใน การตัดสินใจ	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
9	การมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ของครู		✓										1
10	การกำหนดความ รับผิดชอบของครู			✓				✓	✓	✓			4
11	การสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้ร่วมกันใน องค์กร					✓	✓					✓	2
12	การยอมรับความ ผิดพลาด			✓							✓		2
13	การให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดเป้าหมาย			✓		✓							2
14	การให้ความไว้วางใจแก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่			✓							✓		3
15	การสร้างความสัมพันธ์	✓				✓							2
16	การชี้แนะช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานของครู									✓			1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ครู	Kanter (1977)	Conger & Kanungo (1988)	Tracy (1990)	Vogt & Murrell (1990)	Scott & Jaffe (1991)	Short & Rinehart (1992)	Kinlaw (1995)	Laschinger (1994)	Konczak et al. (2000)	Espeland & Shanta (2001)	ประวิติ เอรารารณ์ (2539)	รวมจำนวนความถี่
17	การให้ครูได้มีส่วนร่วมวางแผน		✓		✓								2
18	การให้ข้อมูลการปฏิบัติงานป้อนกลับแก่ครู		✓										1

จากตารางที่ 2.1 พบว่ามีตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 5 ตัวแปรที่มีค่าความถี่มากกว่า 5 ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู 2) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู 3) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู 4) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ 5) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่ 6) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู เพิ่มเติมอีกหนึ่งตัวแปรเพราะว่าเป็นแนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลให้ครูสามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง และสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย จึงคัดเลือกตัวแปรตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้ทำการสังเคราะห์มาทั้งหมดจำนวน 6 ตัวแปร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้สรุปความหมายนิยามศัพท์แต่ละตัวแปรจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู

Tracy (1990, pp.24-26 อ้างถึงใน รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเกี่ยวกับขั้นตอน การฝึกอบรมและพัฒนา (Power Through Training and Development) ว่าต้องเกิดจากตามความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สร้างคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2549, น.2-4) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและทัศนคติของบุคคล ซึ่งการได้รับโอกาสเพิ่มพูนทักษะความสามารถ (Competence and skill) คือการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ อาทิเช่น การประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

สุดารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.49 อ้างถึง Kanter, 1977 อธิบายถึงทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของพฤติกรรมในองค์กร (Structural Theory of Organizational Behavior) เกี่ยวกับการได้รับโอกาส (Opportunity) ส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน (Skill Development) ของครู โดยการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้และทักษะการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดังนี้ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง และมีการเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของครู พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครู เปิดโอกาสให้ครูได้รับแนวคิด ทักษะใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และควรให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ครูที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น ความรู้เรื่องเพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรมเพื่อให้ครูนำไปพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน 3) ช่วยเหลือครูได้แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) จัดกิจกรรมให้ครูแสดงศักยภาพ ในรูปแบบของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างเครือข่ายเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียน และสร้างเครือข่ายระหว่างครูต่างโรงเรียน 5) ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู 6) ยกย่องชมเชยให้รางวัลครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างภาคภูมิใจให้ครูได้รู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำ รับรู้ในความสามารถตนเอง 7) ประสานให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างฝ่าย สร้างระบบการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยสรุป การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู หมายถึง การได้รับการสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถทางวิชาชีพที่เกิดจากความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม การประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สร้างคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู

Conger & Kanungo (1988 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.26) กล่าวถึงสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรลดลง เกิดจากผู้ปฏิบัติงานไม่รับรู้ถึงความก้าวหน้าที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่นความไม่เป็นธรรมในระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่น ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องหาวิธีการกลยุทธ์ในการกำจัดภาวะที่นำไปสู่การไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงาน

Tracy (1990, pp. 24 - 26 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันตามขั้นตอน เกี่ยวกับการให้การยอมรับยกย่อง (Power through recognition) คือการพิจารณารางวัล ยกย่องจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาผลการประเมินการทำงานเพื่อยกย่องให้อำนาจหน้าที่สูงขึ้น ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ ทำให้บุคลากรได้รับรู้คุณค่าของตนเอง เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าของของตนจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

Short & Rinehart (1992 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.23) ศึกษาเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู กล่าวถึงองค์ประกอบความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional Growth) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการให้โอกาสของผู้บริหารให้ครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารียัวรรณ อ่วมตานี, 2549, น.4) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดจาก องค์ประกอบการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือการส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Reward and Recognition) ให้มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกตัวเองมีคุณค่า

ผู้วิจัยสรุปการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน การส่งเสริมครูให้ครูมีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีการจัด



กิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล ยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ แก่ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ส่งผลให้ครูรับรู้คุณค่าของตนเอง เมื่อครูรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

#### การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมธานี, 2549, น.2-4) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การและทัศนคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้นทำให้มีอำนาจที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน แหล่งประโยชน์ซึ่งจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไป โดยรายละเอียดการได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ข่าวสารการเมือง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารควรแบ่งปันให้ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการ การได้รับข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์การ ทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์การ ข้อมูลข่าวสารที่ได้ ควรมีการสื่อสารแบบสองทาง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์การ

Tracy (1990, pp. 24-26 อ้างถึงใน รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันตามขั้นตอน อธิบายถึงขั้นตอน การให้ความรู้และสารสนเทศ (Power through knowledge and information) คือ การให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศขององค์การที่จำเป็นในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก

Espeland & Shanta (2001, อ้างถึงใน มณีรัตนา โนนห้าวรอ 2557, น.23) เสนอการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักศึกษาพยาบาล องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจ เกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication) มีลักษณะเป็นการสื่อสารความคิดระหว่างอาจารย์และนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน ท่าทาง อาจารย์ควรสื่อสารกับนักศึกษาด้วยการให้เกียรติว่าเป็นสมาชิกของวงการพยาบาล นักศึกษาจะรู้สึกถึงความเป็นผู้นำ มีความเชื่อถือตนเอง การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารให้นักศึกษารู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

Blasé (1994, อ้างถึงใน สุภารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.47) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดประชาธิปไตยซึ่งถือได้ว่ามีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อประโยชน์ในการทำงานของ

องค์การ นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ และถ้าประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การก็จะยิ่งมีมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู มีการแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและภาระงานของครูที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

#### การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ

Tracy (1990, P.24-26 อ้างถึงใน รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันตามขั้นตอน การเสริมพลังอำนาจด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Power through trust) ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในงานของตน ทำให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนและผู้อื่น โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระการทำงานแก่บุคลากร

Scott & Jaffe (1991, p.20-30 อ้างถึงใน คณิต เขียววิชัย, 2551, น.30) เสนอองค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ เกี่ยวกับ การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นตัวบ่งชี้สำคัญว่าองค์การได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจมากน้อยเพียงใด กระบวนการสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำคือ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

Short & Rinehart (1992 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.23) ศึกษาเกี่ยวกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ถึงองค์ประกอบ ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการตัดสินใจได้อย่างมีอิสระภาพ สามารถมีอิสระที่จะควบคุมสิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่นการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวางแผนจัดการเรียนรู้ การเลือกตำราตน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2549, น.2) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและทัศนคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มีอำนาจที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน แหล่งประโยชน์ซึ่งจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนแปลงไป อธิบายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายในการทำงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน พัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมไปถึงการแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ การแสดงความห่วงใย รับฟัง และเข้าใจปัญหาของบุคลากร ตลอดจนการแสดงความเมตตากรุณา และให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้บุคลากรรู้สึกดีใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Espeland & Shanta (2001 อ้างถึงใน มณีรัตนา โนนห้าวรอ, 2557, น.23) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักศึกษาพยาบาล เกี่ยวกับความเป็นอิสระ (Autonomy) ในการกำหนดเป้าหมายเอง และควบคุมตนเอง อาจารย์ควรแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้นักศึกษา รวมทั้งช่วยนักศึกษาแก้ปัญหาโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่ต้องไม่เป็นการเข้าไปแก้ปัญหาแทน

Deci & Ryan (1985 อ้างถึงใน สุภารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.44) ให้แนวทางการปฏิบัติสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถสร้างทางเลือก และตัดสินใจเลือกการปฏิบัติด้วยตนเองได้ ต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลายด้านมาประกอบกัน เช่น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายความต้องการ และการวางแผนการปฏิบัติ ความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ

แนวทางการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู ภายในขอบเขตที่กำหนดอย่างชัดเจน และให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ เช่น การให้อิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน ให้ครูสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม 2) เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม และรับรู้การดำเนินงานขององค์กร รวมถึงให้โอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ 3) สนับสนุนให้ครูได้คิดตัดสินใจด้วยตนเอง เช่น สนับสนุนให้ครูพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยไม่ชี้แนะ ตลอดจนให้โอกาส

ครูได้จัดสรรงบประมาณการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ผู้บริหารให้การยอมรับการตัดสินใจของครู เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ครูกล้าตัดสินใจ

ผู้วิจัยสรุป การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ ผู้บริหารให้การยอมรับการตัดสินใจของครูในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการดำเนินงานอื่นใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและประเมินผลผู้เรียน จัดตารางสอน การคัดเลือกหนังสือเรียนและเลือกใช้สื่อการสอน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

#### การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน

Conger & Kanungo (1988 อ้างถึงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, น.27) กล่าวถึง ลักษณะงาน (Nature of job) ที่ส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์การลดลง เช่น บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน ขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน บังคับเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมาก และต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลา แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน

Tracy (1990, pp.24-26 อ้างถึงใน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, 2553, น.71) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันกล่าวถึงขั้นตอน การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน (Power through authority) ว่ามีการมอบอำนาจให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมชี้แจงให้รับรู้ถึงอำนาจ และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

Kanter (1993 อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2549, น.2-4) กล่าวถึง การเสริมพลังอำนาจด้านการได้รับการสนับสนุนอำนาจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมายในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า รับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Konczak et al. (2000 อ้างถึงใน สุดารัตน์ สารสว่าง, 2552, น.38) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการให้อำนาจแก่ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความรับผิดชอบภายในของหน่วยงานของตนอย่างอิสระ โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถของครู การมอบหน้าที่ตามขอบข่ายงานของครู และการให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู อำนาจหน้าที่

จะมีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เมื่อครูได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถย่อมส่งผลให้เกิดการสร้างงานที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้การได้รับอำนาจในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ที่หมายถึง พันธะผูกพันที่จะต้องรายงาน และตอบคำถามเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ เป็นความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่จะต้องแสดงให้เห็น และรับผิดชอบในการกระทำที่มีความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกัน ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เปลี่ยนจากเดิมที่เป็นการตำหนิและลงโทษผู้กระทำผิด เปลี่ยนเป็นการสร้างแรงจูงใจทางบวกในฐานะที่เป็น โอกาสที่จะแสดงความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ กล่าวคือ การตรวจสอบช่วยให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

ผู้วิจัยสรุปการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานหมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่แก่ครูที่รับผิดชอบ การให้อำนาจในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ

#### **การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู**

การเสริมพลังอำนาจด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู (Coaching for Innovative Performance) หมายถึงการที่ผู้บริหารเปิด โอกาส หรือจัดกิจกรรมชี้แนะ หรือช่วยเหลือระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน ที่ทำให้ครูสามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง และสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนในเรื่องของเวลา ทรัพยากร รายละเอียดการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) ชี้แนะช่วยเหลือให้ครูค้นพบศักยภาพของตนเอง เช่น ให้ครูได้เลือกปฏิบัติงานที่ครูสนใจ หรือมีความถนัดเพื่อช่วยให้ครูสามารถค้นพบจุดเด่นในการปฏิบัติงานของตนเอง 2) ให้ครูค้นพบวิธีการปฏิบัติงาน หรือแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะหรือตั้งคำถามเพื่อให้ครูได้ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 3) สนับสนุนให้ครูใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน 4) สร้างบรรยากาศสนับสนุนให้ครูคิดพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้ริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่และส่งเสริมให้มีเวทีในการจัดแสดงผลงาน 5) ยอมรับในความสำเร็จและความผิดพลาดของการริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ของครู

แนวทางการโค้ชที่แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน (Coaching for Innovative Performance) มีความสอดคล้องกับ แนวคิด การโค้ชเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Coaching for Professional Development) ดังที่ Neufeld and Roper (2003 อ้างถึงใน ดวงหทัย โสมไชยวงค์, 2557, น.80) กล่าวถึงการโค้ชเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ว่า การโค้ชถือเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพที่ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมช่วยเหลือและพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ผู้การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน อาทิเช่น การสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน (One-on-one Observation) การให้ข้อมูลย้อนกลับร่วมกันเรียนรู้ (Small-group Learning of New Content) และการโค้ชเป็นกิจกรรมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนาวิชาชีพ (School-based Professional Development) ซึ่งแบ่งโค้ชออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1) โค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Coaches) จะเน้นการโค้ชที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สร้างความเป็นผู้นำเป็นต้น 2) โค้ชด้านวิชาการ (Content Coaches) ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะในการช่วยครูพัฒนาด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งโค้ชในกลุ่มนี้จะช่วยครูในการถ่ายโยงความรู้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยการสร้างบรรยากาศในการพัฒนาที่ปราศจากการประเมินหรือวิพากษ์วิจารณ์ พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และจัดให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพในกลุ่มย่อย

วัชราน เล่าเรียนดี (2556, น.291-292) กล่าวถึงผู้ที่มีความรู้ความชำนาญสำหรับการโค้ช หมายถึง ครูหรือเพื่อนครูที่มีความเชี่ยวชาญที่เต็มใจทำหน้าที่โค้ช หลักสำคัญของการโค้ชต้องหลีกเลี่ยงการประเมินและตัดสินครูให้มากที่สุด บรรยากาศการโค้ชมีลักษณะของความเป็นเพื่อนร่วมพัฒนางาน เพื่อนร่วมวิชาชีพ ร่วมกันสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ปลอดภัยในการใช้เทคนิควิธีสอนใหม่ๆ ในห้องเรียน การโค้ชเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูร่วมกันทั้งสองฝ่ายและต่อเนื่องที่ต้องร่วมมือกันทั้งฝ่ายโค้ชและผู้รับการโค้ช ต้องร่วมมือกันสังเกตการณ์สอนกันและกัน ทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งการโค้ชนั้นต้องถือว่าห้องเรียนคือ ห้องทดลองเพื่อการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการโค้ชแบบต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู การพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลถึงพัฒนาการผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

นอกจากนี้ วัชราน เล่าเรียนดี (2556, น.292) ได้มีการกล่าวถึงบทบาทโค้ชที่ทำงานร่วมกับครู เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้ของผู้เรียนในหลายบทบาท เช่น 1) โค้ชในบทบาทของผู้ให้ข้อมูล (Data Source) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ข้อมูลในการออกแบบพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) โค้ชในฐานะผู้ให้บริการสื่อ (Resource Provider) แหล่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ 3) โค้ชในฐานะผู้ให้การดูแล (Mentor) บริหาร แนะนำแก่ผู้มีประสบการณ์น้อย 4) โค้ชในบทผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

(Curriculum Specialist) ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรและนำไปใช้ 5) โค้ชในบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน (Instructional Specialist) ช่วยเหลือสนับสนุนครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เลือ่วิธีสอนที่เหมาะสม และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้อง 6) โค้ชในบทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ (Learning Facilitator) เช่น ช่วยจัดการประสานงาน สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 7) โค้ชในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change) 8) โค้ชเป็นผู้เรียน (Learner) 9) เป็นผู้สนับสนุนในชั้นเรียน (Classroom Support) การมีบทบาทหน้าที่ของโค้ชที่มีหลายบทบาทขึ้นกับความแตกต่างในการปฏิบัติของโค้ช ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน หรือคุณสมบัติเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ โค้ชจึงมีหลายบทบาทและหน้าที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

พิณสุดา สิริธรรังศรี, พัชรภา ตันดิชเวช, และวาสนา วิสฤตภา (2562, น.6) กล่าวถึงแนวคิดการเป็นโค้ชที่มีคุณภาพ (Coach) ในโครงการวิจัยการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของโค้ชที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ความจริงใจ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเป็นกัลยาณมิตร ยอมรับและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารและครูภายใต้พื้นฐาน บริบทและสังคมที่แตกต่างที่สามารถสนับสนุนและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพด้วยการสนับสนุนให้เกิด การกำหนดเป้าหมายโรงเรียนที่มีคุณภาพ ทั้งโรงเรียนอย่างเป็นองค์รวมใน 4 กระบวนการได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น 2) การดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 3) การพัฒนาครูให้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และ 4) การสร้างศรัทธาต่อชุมชนให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งโค้ชและทีมโค้ชต้องยึดหลักการเป็นโค้ชที่มีคุณภาพ ดังนี้ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักการยึดเป้าหมายคุณภาพของผู้เรียน 3) หลักการอำนวยความสะดวกและประสานการจัดการเรียนรู้ 4) หลักการบูรณาการและประสานประโยชน์ร่วมกัน 5) หลักความยืดหยุ่นและเป็นกัลยาณมิตร 6) หลักการทำงานเป็นทีม 7) หลักการมีส่วนร่วม 8) หลักการพัฒนาอย่างเป็นระบบและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเป็นโค้ชอำนวยความสะดวกและประสานให้เกิดการจัดการเรียนรู้แก่ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนทั้งด้านการกำหนดหลักสูตร การสนับสนุน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ อาคารสถานที่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิควิธีการสอน โค้ชให้การชี้แนะ แนะนำ ให้คำปรึกษาส่งเสริมประสานสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในแต่ละระดับ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้วิจัยสรุปการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู คือ การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน การให้คำปรึกษาแนะนำครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย การให้การสนับสนุน

งบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูกิดค้น และพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สรุปความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการสนับสนุนโอกาสพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน และการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานครู

หลักในการบริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูซึ่งมีความสอดคล้องกับ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูได้ทำงานประสานความร่วมมือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันแนวปฏิบัติร่วมกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังที่ Dufour (2006 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.26) อธิบายถึงสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องทำการส่งเสริมให้เกิด ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ต้องสร้างเป้าหมายร่วมกันของครู (Shared Goal) ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา โดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผ่านกระบวนการ PLC ร่วมกัน ตลอดจนผู้บริหารต้องสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น การจัดสรรตารางเวลาในการดำเนินงาน PLC การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการดำเนินงาน PLC

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู Teacher Empowerment ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือไม่ เพื่อเสนอเป็นองค์ความรู้ในการส่งเสริมความเข้มแข็งของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูให้เกิดความยั่งยืนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

## 2.3 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 2.3.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักวิชาการจำนวนมากศึกษาและให้ความหมายของคำว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) คือกระบวนการร่วมมือกันทำงานของครูเป็นวงจรร ในการแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ วิจัยปฏิบัติการการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (Dufour, Eaker & Many, 2006, p.55)



ความหมายยุคแรกของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นักวิชาการส่วนใหญ่ หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของครู เพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานดังที่ Hord, S.M. (1997, p.3) ให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ การรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ Dufour, and Eaker (1998, p.xi) อ้างถึงใน Jane B. Huffman, 2001, p.3) กล่าวว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันของครูโดยอาศัยการร่วมมือร่วมพลังเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความท้าทายของสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ยั่งยืนกับผู้เรียนคือต้องมีการพัฒนาศักยภาพครูรายบุคคลควบคู่กับการสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา เช่นกันกับ Mclaughlin & Talbert (2006, p.3-4) ให้คำจำกัดความของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือกระบวนการทำงานร่วมกันของครูเพื่อที่จะสะท้อนแนวการปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐานความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน และสร้างการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนแต่ละห้องเรียน

ระยะต่อมานักวิชาการได้เพิ่มเติมความเป็นมืออาชีพเข้าในความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังที่ Stoll et al (2006, p. 33) ให้ความหมายกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ การค้นหาและร่วมแบ่งปันของครูและผู้บริหารพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นและพัฒนาศักยภาพครูสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแต่ละคำดังนี้

1) มืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความเป็นมืออาชีพคือทุกกิจกรรมมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

2) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความเป็นมืออาชีพและการฝึกฝนเป็นประจำทุกวัน

3) ชุมชน (Communities) หมายถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเป็นเจ้าของชุมชนร่วมกัน

นอกจากนี้นักวิชาการด้านการศึกษาของไทยให้คำจำกัดความของคำว่า “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (PLC) ไว้ว่า เป็นการรวมตัว ร่วมมือร่วมใจ และเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร การศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียนและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณค่า และพันธกิจร่วมกันเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูและพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบ

กัลยาณมิตร ดำเนินภารกิจร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แบ่งลักษณะของชุมชนการเรียนรู้เป็น 1) การรวมตัวกันของครูในสาระวิชาเดียวกัน ระดับชั้นเดียวกัน หรือการรวมตัวของครูระหว่างสถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน โดยมีผู้บริหารสนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ติดตามประเมินผลให้การดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดประสิทธิภาพ 2) การรวมตัวกันของผู้บริหารระหว่างสถานศึกษาในเครือข่ายเดียวกัน เพื่อการพัฒนาการบริหารนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของครู (พิณสุดา สิริธรรังศรี , พัชราภา ดันติชูเวช , วาสนา วิสฤตภา, 2562, น.28)

สรุปความหมายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมกลุ่มของครูและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาวิชาชีพ โดยมี วิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การพัฒนาการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของผู้เรียน มีการดำเนินงานแบบร่วมมือร่วมพลัง การมีภาวะผู้นำร่วม มีโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับไปปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และแก้ปัญหาผู้เรียนให้ดีขึ้น

### 2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อมาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาคธุรกิจ มีพื้นฐานความเชื่อสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูงมาก ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้องค์กรรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานที่นำความรู้ที่สะสมมาแลกเปลี่ยน สะท้อนผลจากการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร แนวคิดนี้ได้เริ่มแพร่หลายในปี 1990 ซึ่ง Senge (2000) อ้างถึงใน (วาสนา ทองทวียิ่งยศ, 2560, น.23) กล่าวถึงแนวคิดขององค์การการเรียนรู้คือ “องค์กรที่มีการเพิ่มขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าต่อองค์กรตลอดเวลา” หรืออีกความหมายคือ “หน่วยงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่ร่วมมือร่วมใจ พัฒนาส่งเสริมศักยภาพบุคลากร และศักยภาพขององค์กรให้ดำเนินงานให้เกิดผลตามระดับคุณภาพที่ต้องการ”

Senge, et al., 1994 (อ้างถึงใน วาสนา ทองทวียิ่งยศ, 2560, น.23) อธิบายถึงการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง คือกระบวนการทำให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีสามารถยกผลสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้น นำไปสู่การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) นักวิจัยได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษา เกิดเป็นแนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญต่อ

การพัฒนาสถานศึกษาในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์กรหรือชุมชนที่หันมาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันของครู จากการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นลักษณะการทำงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความรู้ของบุคลากรในการพัฒนาวิชาชีพโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาผู้เรียน (DuFour & Eaker, 1998 อ้างถึงใน วาสนา ทองทวียิ่งยศ, 2560, น. 22)

นักวิชาการยังได้ให้แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มเติม ดังนี้ Newman & Wehlange (1995, p.37) กล่าวถึง แนวคิดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าเป็นการรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อความสัมพันธ์อันดีตรงข้ามกับการรวมกลุ่มที่เกิดจากการตั้งการมีระเบียบวินัยบังคับ เป็นกลุ่มที่มีความเข้าใจอย่างลุ่มลึกและซาบซึ้งในการปฏิบัติงานของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มของชุมชนการเรียนรู้ สมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน และร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานนำไปใช้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การวัดและประเมิน การแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความรับผิดชอบที่จะทำให้อบรมเป้าหมายที่ตั้งไว้

ศรสวรรค์ เพชรมี (2558, น. 24) กล่าวถึงกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC ตามแนวคิดของ Louis and Kruse, 1994 ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นดังนี้

1) กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา มีกิจกรรมสำคัญคือ 1.1) การมีโอการเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน (Reflective dialogue) 1.2) การลดความโดดเด่นระหว่างการปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization of instructional practices) 1.3) รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning) 1.4) สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts) ที่เกิดจากการร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน 1.5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared value and norms) เมื่อมีการแลกเปลี่ยนค่านิยมร่วมกันในการพัฒนาวิชาชีพความเป็นมืออาชีพของครูจะพัฒนาเป็นสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแทนที่การใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) หรือ อำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority)

2) การปรับโครงสร้างใหม่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Organizational Structures) การปรับโครงสร้างจากโครงสร้างราชการ (Bureaucratic organization) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้ 2.1) การกำหนดตารางเวลาเพื่อร่วมพบปะอภิปรายปัญหา (Time to meet and discuss) เพื่อร่วมกันค้นหากลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน 2.2) การกำหนดขนาดของชั้น

เรียนให้เหมาะสม (Class size) การกำหนดชั้นเรียนที่เหมาะสมส่งผลให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการชั้นเรียนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ค้นพบว่ายิ่งจำนวนผู้เรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้มากขึ้น 2.3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้กับครูและให้อิสระแก่สถานศึกษา (Teacher empowerment and school autonomy) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นการสร้างความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ พบว่าการใช้เทคนิคเสวนาไคร่ครวญ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ การสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมจะช่วยส่งเสริมอำนาจและความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมไปถึงการให้อิสระสถานศึกษาในการจัดการตนเองแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วเกิดเป็นการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานมีอิสระในการริเริ่มสิ่งใหม่ในการบริหารจัดการภายใต้บริบทที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียนของตน

3) เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture) ในชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ สมาชิกจะยึดเหนี่ยวกันด้วยค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกันให้เกิดการคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมได้แก่ 3.1) ลดความเป็นองค์การยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ” (Bureaucratic culture) ที่เน้นการยึดกฎระเบียบ ข้อสั่งการไปสู่วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันรูปแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือและร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน 3.2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect) ในสมาชิกกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการให้เกียรติ ยอมรับความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของสมาชิกสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิกที่เกิดจากกิจกรรมการเสวนาไคร่ครวญ และการร่วมมือร่วมใจในร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 3.3) สร้างวัฒนธรรมการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Openness to innovation) สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้า ริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่มีข้อมูลสารสนเทศมากมายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองเพื่อหาวิถีทางปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงระบบการให้ความดีความชอบแก่สมาชิกที่ทดลองค้นคว้า คิดค้นนวัตกรรมสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่สถานศึกษา 3.4) การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership) ผู้นำสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมและจัดสภาพแวดล้อมสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูให้เกิดความร่วมมือร่วมใจพัฒนาชุมชนวิชาชีพ และคุณภาพผู้เรียน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561, น.16) กล่าวถึงแนวคิดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่ามีที่มาจาก 3 แนวคิดหลักคือ แนวคิดการบริหารแบบ Shared Administration แนวคิดเรื่อง Learning Organization ของ Senge และหลักคิดของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ Community of Practice (COP) ของ Wenger ที่เชื่อในการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันจะช่วยแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ดี การที่ต้องมีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ขึ้นในสถานศึกษาเพราะว่า ปัญหาของผู้เรียนในสถานศึกษามีมากผู้บริหาร ไม่มีเวลาที่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด ประกอบกับผู้บริหารไม่มีความชำนาญในทุกปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งหมด จึงมีแนวคิดในการรวมกลุ่มครูเข้ามาร่วมกันในการแก้ปัญหาให้ผู้เรียนให้ดีขึ้นในลักษณะของ Shared Leadership (Wielhem, 2017 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ,2561, น.16) ซึ่งการกลุ่มกันทำงานร่วมกันระหว่างครูด้วยกันและผู้บริหารนี้ตรงกับแนวคิดของไทยที่ว่า “สองหัวย่อมดีกว่าหัวเดียว” ในการทำงานเรื่องใดควรทำร่วมกัน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาเด็กและยกคุณภาพสถานศึกษาให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นการรวมตัวกันของครูเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยมีวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมาย และคุณค่าร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมของผู้เรียน โดยการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นประเด็นเสวนาแลกเปลี่ยนจัดการความรู้หาวิธีการ และนวัตกรรมแก้ปัญหาาร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้

### 2.3.3 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักวิชาการ ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังนี้

Sergiovanni (1994 อ้างถึงใน วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557, น.39) เสนอองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยการปฏิบัติเป็นหลักประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1) การเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) คือการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้ของครูมาพูดคุยระหว่างกัน ได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ ช่วยกันปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2) การลดความโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ส่งเสริมให้ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทั้งผู้ให้ข้อมูล เป็นที่ปรึกษา และการเป็นที่เลี้ยงซึ่งกันและกัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกัน ดังนั้นถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดการ

ทำงานร่วมกันของครูเกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรโดยการลดความโดดเดี่ยว การทำงานตามลำพังในสถานศึกษาให้ลดลง

3) การรวมกลุ่มที่มุ่งผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning) เป็นกิจกรรมหลักที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอันดับหนึ่ง เป็นกิจกรรมที่ย่างยาก และต้องใช้เวลามากพอให้ครูเสวนา ใคร่ครวญ อภิปราย แลกเปลี่ยนร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาผู้เรียน

4) เริ่มต้นสร้างกระบวนการร่วมมือ (Collaboration start) เป็นการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ด้วยความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพ ร่วมพลังในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการผู้เรียนที่ซับซ้อนบรรยากาศของการร่วมมือของครูจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่านทางชุมชนวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5) การสร้างคุณค่าและบรรทัดฐานร่วมกัน (Shared values and norms) เป็นสร้างคุณค่าและบรรทัดฐานร่วมกันให้ครูในสถานศึกษามีเป้าหมาย ในการพัฒนาวิชาชีพด้วยกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนในทิศทางเดียวกัน อย่างคงเส้นคงวา

Hord (1997 อ้างถึงใน อนุสรรา สุวรรณวงศ์, 2558, น.24) สรุปองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพประกอบด้วย 5 ด้านคือ

1) ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารที่ร่วมแลกเปลี่ยนและสนับสนุน ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีการกระจายอำนาจให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น

2) การแลกเปลี่ยนคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared Values and Vision) หมายถึง บุคลากรครูทุกคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการทำงานร่วมกันของครูอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ ไปสู่กระบวนการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียน สมาชิกชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ สร้างเป้าหมายการเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียน และร่วมมือกันค้นหาวิธีการที่ไปพัฒนาผู้เรียนตามที่ตั้งไว้

3) การสร้างสรรค์ร่วมกัน (Collective Creativity) หมายถึงการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่องเพื่อการปฏิบัติการณ์ที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการสนทนาเพื่อแก้ไขปัญหาผู้เรียนเกี่ยวกับ การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน ประเด็นที่น่าสนใจและสภาพปัญหา และนำเอาแนวคิดที่ได้จากการสนทนาไปปรับใช้ แก้ไขปัญหาในการทำงานของตน นำไปสู่การ สร้างชุมชนที่เกิดผู้เชี่ยวชาญหลากหลายระดับ เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในงานของสมาชิก

ในกลุ่ม สร้างให้เกิดความผูกพันกันในกลุ่มที่ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอันก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึงสถานศึกษาที่มีโครงสร้างสนับสนุนเอื้ออำนวยให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แบ่งได้ 2 ประเภทคือ 4.1) เงื่อนไขเชิงกายภาพ (Physical Condition) เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ภาระงานสอน การมอบพลังอำนาจให้แก่ครู การมีทรัพยากรสนับสนุนที่พอเพียง มีช่วงเวลาในการจัดกิจกรรมแน่นอน และความมั่นคงทางวิชาชีพ 4.2) เงื่อนไขสมรรถนะของบุคคล (People Capacities) เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู กล่าวคือ การยอมรับคำแนะนำ การมีความมุ่งมั่นพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเคารพเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานในความสามารถการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Shared personal Practice) หมายถึงมีการแบ่งปันประสบการณ์หรือบทเรียนที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอน ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานพัฒนาผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ด้วยการสะท้อนข้อมูลการปฏิบัติของครูแต่ละคนร่วมกับครูท่านอื่นในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจ การจดบันทึก การพูดคุย การสังเกตการณ์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ซึ่งองค์ประกอบของแนวทางการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวเป็นวงจรที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Bryk Camburn & Louis (1999 อ้างถึงใน อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์, 2558, น.23) กล่าวถึงคุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการได้แก่

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน เช่น การจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน การพัฒนาหลักสูตร

2) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการเสริมสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยการร่วมกันสร้างองค์ความรู้ แนวคิดหรือโปรแกรมต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Focus on Student's Learning) หมายถึงการจัดการเรียนการสอนของครูจะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และประสบผลสำเร็จ

4) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) หมายถึงการมีเวทีพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู โดยที่ครูมีความเชื่อร่วมกันว่าการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของครูนั้นส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน

5) การเปิดเผยการปฏิบัติงาน (Deprivatization Practices) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานของครูและหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

Harris & Muijs (2005, p.53 อ้างถึง ใน ภาวิ พิพัฒน์ ลักษณะ, 2557, น.38) สรุปองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สนับสนุนการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรที่เน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นภาระผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษา 3) บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายมุ่งที่จะพัฒนาผู้เรียน 4) มีการติดตามพฤติกรรมผู้เรียน เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทั้งระดับบุคลากรและสถานศึกษา 5) เป็นสถานศึกษาที่มีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่จะปฏิบัติตามการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมา

นอกจากนั้น Kotter & Cohen (2002 อ้างถึงใน วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557, น.41) อธิบายถึงเป้าหมายของทีมร่วมมือในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เป็นรูปธรรมโดยให้คำจำกัดความของเป้าหมายแบบ SMART ประกอบไปด้วย

S = Specific	หมายถึง	เป็นเป้าหมายที่เจาะจง
M = Measurable	หมายถึง	วัดได้
A = Attainable	หมายถึง	ทำได้จริง
R = Results-oriented	หมายถึง	มุ่งผลลัพธ์
T = Time-bound	หมายถึง	มีกรอบเวลา

ซึ่งเป้าหมายที่กล่าวถึงโยงเข้ากับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง ผู้เรียนที่ไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ถือเป็นปัญหาของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ไปในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เนื่องจากการเรียนรู้คือสิ่งที่สำคัญที่สุด ข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนจึงควรถูกนำมาประเมินผล วิเคราะห์หาตัวชี้วัดที่บอกจุดอ่อน จุดแข็งของผู้เรียน โดยสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันหาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมากที่สุด และมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน

DuFour et al. (2008 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเขาวรัตน์, 2558, น.43) ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จไว้ 6 ประการดังนี้

1) การมีเป้าหมายร่วมของสมาชิก เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีเป้าหมายหลักคือมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน เมื่อสถานศึกษาใดมีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้สอนหรือผู้บริหารในสถานศึกษานั้นจะต้องให้ความสำคัญกับ



การเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันทั้งสองฝ่าย การทำให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีเป้าหมายร่วมกันนั้น สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมาย และได้รับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ซึ่งต้องทำให้ทุกคนทราบว่าเป็นภาระหน้าที่หลักของสถานศึกษาที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยสมาชิกจะต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง และแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนถึงเป้าหมายร่วมของสมาชิกต้องทำสมาชิกทุกคนในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ตั้งไว้

2) การมีวัฒนธรรมร่วมมือรวมพลังที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดขึ้นจากการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือรวมพลังของสมาชิกเป็นเสมือนพื้นฐานโครงสร้างที่ทำให้สมาชิกทุกคนสามารถร่วมดำเนินงานต่อไปได้ เพราะการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องอาศัยการร่วมมืออย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยของสมาชิกเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้คือคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ ดังนั้นการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลังคือ การร่วมกันดำเนินงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ร่วมกันวิเคราะห์กระบวนการทำงาน รวมถึงผลที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกแต่ละคนเพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งคุณภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในสถานศึกษา

3) การมีส่วนร่วมสังเกตการสอนเพื่อให้ได้ต้นแบบการปฏิบัติ คือ สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องมีส่วนร่วมในการสังเกตการสอน และเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดอย่างตรงไปตรงมาเพื่อนำมาเป็นต้นแบบจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ต่อผู้เรียน ครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนเกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

4) การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ สมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเปลี่ยนแปลงจากความต้องการทำการลงมือทำให้เป็นแนวทางที่เป็นไปได้ และการลงมือทำโดยทุกคนต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่มีพลังมากที่สุดเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือปฏิบัติ ส่งผลให้สมาชิกได้รับประสบการณ์ตรง เห็นคุณค่าจากการลงมือปฏิบัติ เมื่อครูผู้สอนต่างนำความรู้และเทคนิคจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ได้ต้นแบบการปฏิบัติ มาดำเนินงานในสภาพการจัดการเรียนรู้จริงของชั้นเรียนตนเองจะทำให้เกิดความรู้ที่ลึกซึ้ง

5) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือเป้าหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เพียงการคิดค้นนวัตกรรมหรือกลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ๆ หากเป็นการเรียนรู้ตลอดไปที่ต้องไม่ถุกมองว่าเป็นภาระหรืองานที่ต้องทำให้สำเร็จ แต่

เป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นประจำ ซึ่งการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะไม่ใช้ความรับผิดชอบของใครคนใดคนหนึ่ง หากแต่เป็นความรับผิดชอบและผลงานของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกคนร่วมกัน โดย DuFour et al. (2008 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558, น.44) ได้เสนอวงจรที่จะช่วยให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ จักระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้บนพื้นฐานจุดแข็งการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงจุดอ่อนร่วมด้วย ทดลองใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น วิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบส่วนที่มีประสิทธิภาพและส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประยุกต์ใช้ข้อค้นพบใหม่ในวงจรการปฏิบัติงานต่อไปเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ สมาชิกทุกคนจะต้องตระหนักว่า การดำเนินงานในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเน้นที่การเรียนรู้ การร่วมมือรวมพลัง การมีส่วนร่วมในการสังเกตการสอน การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างไร ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น.19-21) ระบุถึงองค์ประกอบหลักสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 5 ประการคือ 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values) 2) การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning) 3) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) 4) การชี้แนะในการปฏิบัติ (Deprivatized practice) และ 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective dialogue) โดยที่องค์ประกอบเหล่านี้ไม่เป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน ทั้งนี้องค์ประกอบหลัก 5 ประการมีรายละเอียดคือ

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and Values) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน นับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ในทำนองเดียวกัน พบว่าการมีพันธกิจร่วมกันชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) วางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning) สถานศึกษาต้องการให้ครูมีเทคนิคการสอนที่หลากหลายที่สามารถนำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และความรับผิดชอบของครูต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่ถูกสร้างขึ้นด้วยการอภิปรายร่วมกันของครู แล้วนำมาสู่ข้อสรุปถึงการพัฒนาร่วมกัน เกี่ยวกับทักษะ ความเชี่ยวชาญที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสอน หรือโดยการสร้างองค์ความรู้ที่ทำให้ครูมีความสามารถมีความ

ชำนาญในการปฏิบัติงานสอนมากขึ้น ผ่านการดำเนิน โครงการเสริมสร้างสมรรถนะของสถานศึกษา การร่วมมือรวมพลังยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูมีความสัมพันธ์กับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ เช่นการประเมินการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น 4) การชี้แนะปฏิบัติ (Deprivatized Practice) ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูสามารถปฏิบัติการสอนให้เป็นสาธารณะ และได้รับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์จากเพื่อร่วมงาน ในลักษณะเช่นนี้จะมีการพูดคุยสนทนาระหว่างครูด้วยกันมากขึ้น โดยจะช่วยให้มีการพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ระหว่างการสอน รวมทั้งช่วยให้ครูได้เรียนรู้จากครูคนอื่นที่ประสบผลสำเร็จ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ ซึ่งส่งผลทางบวกต่อการเรียนการสอนภาพรวมของสถานศึกษา 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) การพูดคุยสนทนากันของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน การพูดคุยสนทนาดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์การ วัฒนธรรม และความเชื่อ เพราะประเด็นเหล่านี้จะเป็นกลไกในการทบทวนประเด็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นชุมชนการเรียนรู้ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างหลักความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของชุมชนการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, น.41) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วม (Shared values and vision) เป็นหลักพื้นฐานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมาชิกต้องมีพันธกิจ และความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผู้เรียน ผ่านชุมชนการเรียนรู้ หรือ Learning Community

2) การร่วมรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective responsibility for student learning) การวางเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนร่วมกันของครูที่เป็นสมาชิกในกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บนฐานความเชื่อที่ว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้สูงสุดตามศักยภาพขึ้นอยู่กับจัดการกระบวนการเรียนรู้และเทคนิคการสอนของครู

3) การสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา (Reflective professional development) การพูดคุยของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหาร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ หรือแก้ปัญหาของผู้เรียน

4) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นการร่วมมือของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกในการร่วมกันค้นหาแนวทางที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นการแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้

5) การจัดการ โครงสร้างเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Supportive structural learning organization) การจัดการโครงสร้าง เชื้อไขในการสนับสนุนด้านเวลา และความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของ PLC ของสมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการสังเกตการณ์ สอนกระบวนการวิพากษ์และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบไม่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน มีลักษณะเป็นพลวัตรขับเคลื่อนเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษาผ่านการทำงานร่วมกันของครูและผู้บริหาร

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.90) สรุปคุณลักษณะร่วมในองค์ประกอบของ PLC ผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า PLC มีองค์ประกอบรวมอยู่ 7 องค์ประกอบคือ

1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) วิสัยทัศน์ของ PLC มีลักษณะสำคัญคือ เป็นทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมของ PLC ซึ่งเห็นความสำเร็จร่วมกัน เป็นทั้งวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป้าหมายร่วม (Shared Value) พันธกิจร่วม (Shared Mission) มีหัวใจสำคัญคือมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ (Learning and professional development) มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันบนฐานการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติของบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3) ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring communities) เป็นวัฒนธรรมของชุมชนการปฏิบัติงานร่วมกันที่มีพื้นที่ปลอดภัย ปลอดภัยจากใช้อำนาจกดดัน มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในการทำงาน บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน

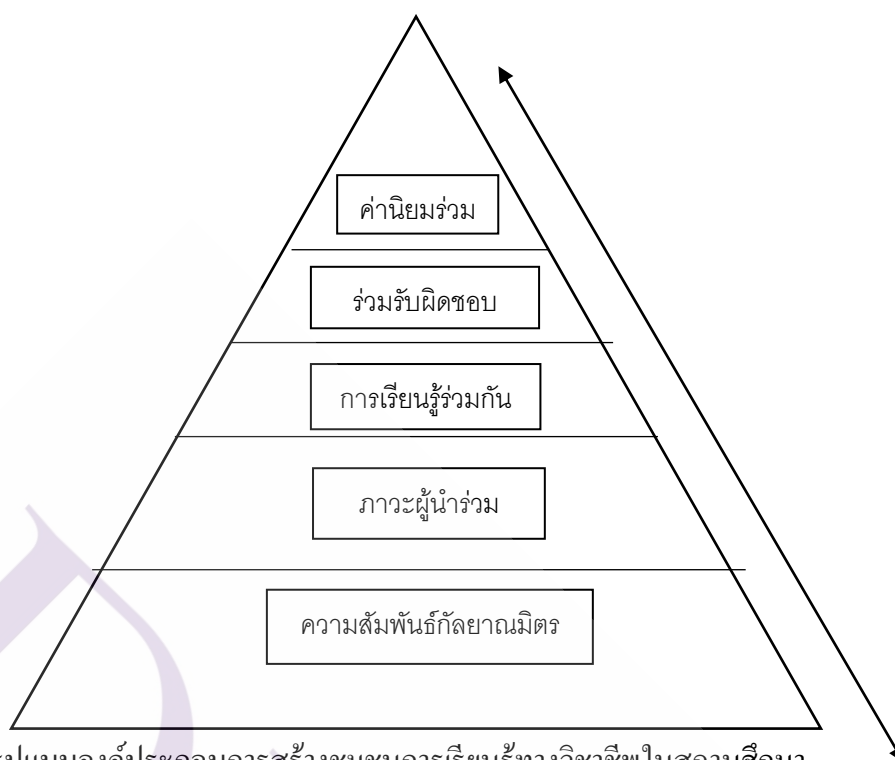
4) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) คือทีมงานที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งคณะครูและผู้บริหารมีแนวปฏิบัติร่วมกันบนความเชื่อความศรัทธาที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกันอย่างลึกซึ้ง

5) ภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน (Supportive & Shared Leadership) ภาวะผู้นำของ PLC เป็นผู้นำที่มีลักษณะคอยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดผู้นำร่วม โดยเฉพาะการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจให้ครูมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนครูสามารถเป็นประธาน (Actor) ที่สามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ใช่ครูเป็นผู้รับคำสั่งปฏิบัติงาน การเกิดภาวะผู้นำร่วมของครูนี้ ผู้บริหารต้องส่งเสริม สนับสนุน ให้โอกาสและสร้างบรรยากาศให้ครูใน PLC ได้แสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระ ปราศจากอำนาจครอบงำ

6) การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning) คือหัวใจสำคัญของ PLC เพราะเป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์ PLC คือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ” จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การวิจัย การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง

7) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนของ PLC มีดังนี้ ลดวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน PLC มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ ตามบริบทของสถานศึกษา ประเด็นสำคัญโดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน

สุชีรา มะหิเมือง (2561, น.231) อธิบายถึงแนวคิดสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 แนวคิดหลักดังนี้ 1) ความเป็นมืออาชีพ เป็นความรู้สะสมที่ได้จากการปฏิบัติงาน 2) การเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้เป็นระดับขั้นตอน ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ การสะท้อนคิด และกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ที่เป็นมืออาชีพ 3) ชุมชนเป็นคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน นอกจากนี้นำเสนอรูปแบบในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ดังแผนภาพปิรามิดองค์ประกอบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความสัมพันธ์กัลยาณมิตร 2) ภาวะผู้นำร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกัน 4) ร่วมรับผิดชอบ 5) ค่านิยมร่วม ดังภาพ 2.5



ภาพที่ 2.5: รูปแบบองค์ประกอบสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

ที่มา: สุชีรา มะหิเมือง, 2561, น.231

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2560, น.26-29) สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.26) คือพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ บรรลุผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Louis, Kruse, & Marks, 1996 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27)

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกันของครูรายละเอียดดังนี้ 1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม (Kotter & Cohen, 2002 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27) เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิก เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมี ผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน 2) ภาวะผู้นำร่วมกันของครู (Hargreaves, 2003 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27) ในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วย ความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพ ในวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู 1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริง ร่วมกันของ สมาชิกด้วยบริบทชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.28) ทำให้เกิดการเรียนรู้จากโจทย์ และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27) 2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของ ศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรม ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกลดภัยจากอำนาจกดขี่ บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ที่

สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา (Sergiovanni, 1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.29)

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ เปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง มุ่งความยั่งยืน มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) มีการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.29)

ศรสวรรค์ เพชรมี (2558, น.29) สรุปองค์ประกอบความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

1) ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) ฮอร์ด (Hord, 1997, อ้างถึงใน ศรสวรรค์ เพชรมี, 2558, น.29) กล่าวถึงการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วม คือ การที่ผู้บริหารและครูมีความพยายามประสานความร่วมมือระหว่างกัน เป็นการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำร่วมใน PLC จะนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู การประสานความร่วมมือ การตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2) ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collection Creativity) ฮอร์ดและซัมเมอร์ (Hord & Sommers, 2008 อ้างถึงใน ศรสวรรค์ เพชรมี, 2558, น.30) กล่าวว่าความเชื่อหลักของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นความเชื่อหลักของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ร่วมกันทางวิชาชีพ ส่งผลให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน ตลอดจนเป็นกระบวนการที่ทุกคนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีส่วนร่วมแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เพื่อนครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนชั้นเรียนของตนเองได้

3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision) Hord (1997) เน้นว่าหลักสำคัญของการพัฒนา และได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยม ที่มุ่งให้ครูกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้เกิดขึ้นจริง และครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตาม



เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ผลงานวิจัยของ DuFour, et al., (2010 อ้างถึงใน ศรสุวรรณค์ เพชรมี, 2558, น.32) พบว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างครู และผู้บริหารให้เกิดความเชื่อ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูและบุคลากรมีการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน ประสานความร่วมมือและมีการสื่อสารที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน

4) ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions) ฮอร์ด (Hord, 1997 อ้างถึงใน ศรสุวรรณค์ เพชรมี, 2558, น.33) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 2 ประเภทคือ 4.1) สภาพโครงสร้าง ประกอบด้วยการใช้เวลา กระบวนการสื่อสาร ขนาดของสถานศึกษา ความใกล้ชิดของครู และกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4.2) สภาพความสัมพันธ์ของบุคลากร ประกอบด้วยทัศนคติที่เป็นบวกของครูและผู้บริหารที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ การแสวงหาความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเคารพซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและกันของครูในการแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียนส่งผลให้ครูและผู้บริหารเป็นผู้ร่วมพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5) ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) ฮอร์ด (Hord, 2004 อ้างถึงใน ศรสุวรรณค์ เพชรมี, 2558, น.33) ได้ระบุว่า การแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนรู้ระหว่างครูทำให้เกิดการเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพ โดยผ่านกระบวนการช่วยเหลือกันและกันของครูด้วยการแลกเปลี่ยนการเป็นพี่เลี้ยงในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือกันนั้น ควรอยู่บนพื้นฐานการไม่ตัดสินว่าเทคนิคการสอนใดดี หรือไม่อย่างไร ควรเป็นบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน และนำเทคนิคของเพื่อนครูไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ของตน กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล เช่น การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ของครูที่ประสบความสำเร็จ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ เมื่อครูเกิดความคุ้นชินกับแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนรู้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สังกะระห้องค้ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ที่	องค้ประกอบ ชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	Sergiovanni (1994)	DuFour et al. (2008)	Louise and Kruse (1994)	Hord (1997)	Bryk Camburn & Louis (1999)	Harris & Muijs (2005)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558)	ศุชिरา มะหิเมือง (2561)	วารัตกษณ้ ชูก้าเน็ด (2558)	ศรศวรรค้ เพชรรมิ (2558)	รวมจ้านวนความถี้
1	การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3	การร่วมมือรวมพลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	10
4	การชี้แนะปฏิบัติ					✓		✓					2
5	การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				7
6	ผู้นำที่ร่วมแลกเปลี่ยน			✓	✓					✓		✓	4
7	การมีภาวะผู้นำร่วม	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		8
8	มีโครงสร้างสนับสนุน	✓			✓		✓		✓		✓	✓	6
9	การเสวนา ใคร้ครวญ	✓							✓				2
10	การร่วมกันพัฒนาแผนปฏิบัติงาน		✓						✓				2
11	การปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติงาน		✓										1
12	ความสัมพันธ์กัลยาณมิตร									✓	✓		2
13	การแบ่งปันบทเรียน		✓		✓					✓		✓	4

จากตารางที่ 2.2 พบว่ามีตัวแปรเกี่ยวกับองค้ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่มีจ้านวนความถี้มากกว่า 5 ความถี้ 6 ตัวแปรได้แก่ 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การร่วมมือรวมพลัง 4) การมีภาวะผู้นำร่วม 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 6) การมีโครงสร้างสนับสนุน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้องค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การร่วมมือร่วมพลัง 4) การมีภาวะผู้นำร่วม 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 6) การมีโครงสร้างสนับสนุน โดยผู้วิจัยขออธิบายความหมายรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

#### การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

Hord & Sommers (2008 อ้างถึงใน ศรสุวรรณค์ เพชรรมี, 2558, น.30) กล่าวถึงหลักสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมกลุ่มของครูและผู้บริหารเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ครู และผู้บริหารได้รับ และนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน ในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ครูและผู้บริหารต้องมีความเชื่อร่วมกันว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ มีความไว้วางใจระหว่างกันภายในสถานศึกษา ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวคิด และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องทำเป็นกระบวนการที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้ เทคนิคการสอนที่ครูคนอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู 1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริง ร่วมกันของ สมาชิกด้วยบริบทชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.28) ทำให้เกิดการเรียนรู้จากโจทย์ และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27) 2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของ ศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.90) กล่าวถึง การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ (Learning and professional development) ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันบนฐานการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติของบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยได้สรุปการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการร่วมกันดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ปัญหา ร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและแก้ปัญหาคือผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### การมีวิสัยทัศน์ร่วม

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน คือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Sergiovanni, 1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.26)

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ DuFour, et al., (2010 อ้างถึงใน ศรสุวรรณค์ เพชรมี, 2558, น.32) พบว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างครู และผู้บริหารให้เกิดความเชื่อ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูและบุคลากรมีการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน ประสานความร่วมมือและมีการสื่อสารที่ให้เกิดดีซึ่งกันและกันจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น.3) อ้างถึง Bryk, Camburn และ Louis (1999) กล่าวถึงการมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and Values) การมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน นับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ในทำนองเดียวกัน พบว่าการมีพันธกิจร่วมกันชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

Hord (1997 อ้างถึงใน อนุสรรา สุวรรณวงศ์, 2558, น.24) สรุปเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared Values and Vision) หมายถึง บุคลากรครูทุกคนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีมุ่งที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการปฏิบัติงานร่วมกันของครูอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

วิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์นำไปสู่การปฏิบัติ สร้างเป้าหมายการเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียน และร่วมมือกันค้นหาวิธีการจัดการเรียนรู้ไปพัฒนาผู้เรียนตามที่ตั้งไว้

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.90) สรุปคุณลักษณะ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีลักษณะสำคัญคือ เป็นทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมของการดำเนินงานของสมาชิก ซึ่งเห็นความสำเร็จร่วมกัน เป็นทั้งวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป้าหมายร่วม (Shared Value) พันธกิจร่วม (Shared Mission) มีหัวใจสำคัญคือมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, น.41) กล่าวถึง การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วม (Shared values and vision) ว่าเป็นหลักพื้นฐานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมาชิกต้องมีพันธกิจ ความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผู้เรียน ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและวิสัยทัศน์ร่วมยังเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน คือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน

ผู้วิจัยได้สรุปการมีวิสัยทัศน์ร่วม คือการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ วางเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา พัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ

### **การร่วมมือรวมพลัง**

การดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลังเป็นการร่วมกันปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ บรรลุผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Louis, Kruse, & Marks, 1996 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27)

DuFour et al. (2008 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558, น.43) ระบุว่าการมีวัฒนธรรมร่วมมือรวมพลังที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดขึ้นจากการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือรวมพลังของสมาชิกเป็นเสมือนพื้นฐาน โครงสร้างที่ทำให้สมาชิกทุกคนสามารถร่วมดำเนินงานต่อไปได้ เพราะการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องอาศัยการร่วมมืออย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยของสมาชิกเพื่อให้

บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ ดังนั้นการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลังคือ การร่วมกันดำเนินงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ร่วมกันวิเคราะห์กระบวนการทำงาน รวมถึงผลที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกแต่ละคนเพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งคุณภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในสถานศึกษา

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น.20) ให้นิยามของการร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) ว่าเป็นคุณลักษณะที่ถูกสร้างขึ้นด้วยการอภิปราย แล้วนำมาสู่ข้อสรุปถึงการพัฒนาร่วมกัน เกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสอน หรือโดยการสร้างองค์ความรู้ที่ทำให้ครูมีความสามารถมีความชำนาญในการปฏิบัติงานสอนมากขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะของโรงเรียน การร่วมมือรวมพลังยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู โดยมีความเกี่ยวข้องกับงานที่สัมพันธ์กับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ เช่นการประเมินโปรแกรมที่สอนเป็นต้นทั้งนี้การร่วมมือรวมพลังนี้ไม่ใช่การร่วมมือของครูไม่กี่คน แต่เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.90) อธิบายความหมายของทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) คือทีมงานที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งคณะครูและผู้บริหารมีแนวปฏิบัติร่วมกันบนความเชื่อความศรัทธาที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกันอย่างลึกซึ้ง

เรวณี ชัยเขาวรัตน์ (2558, น.41) กล่าวถึงการร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นการร่วมมือของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกในการร่วมกันค้นหาแนวทางที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นการแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัยสรุปการร่วมมือรวมพลัง หมายถึง ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานเพื่อการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันค้นหาแนวปฏิบัติที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน มีการส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

#### **การมีภาวะผู้นำร่วม**

Louise and Kruse (1994, อ้างถึงใน ศรสวรรค์ เพชรมี, 2558, น.30) ได้เสนอแนะว่าการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ควรมุ่งให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ

ร่วมกันเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสนับสนุนความคิด และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการพูดคุยระหว่างกันถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันเป็นกิจวัตรประจำวัน ทำให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา มีการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ซึ่งความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูภายในสถานศึกษา ครูจะรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับเกียรติและความคิดเห็น ความพยายามการปฏิบัติงานของตนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไม่สูญเปล่า

Hord (1997 อ้างถึงใน อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์, 2558, น.24) สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารที่ร่วมแลกเปลี่ยนและสนับสนุน ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีการกระจายอำนาจให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น

Kotter & Cohen (2002 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.27) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกันของครู รายละเอียดดังนี้ 1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิก เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมี ผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน

2) ภาวะผู้นำร่วมกันของครูกล่าวว่าในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้น ได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วย ความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.46) สรุปองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำร่วม ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือผู้นำที่มีลักษณะ “ผู้คอยสนับสนุน” และเน้นการส่งเสริมให้เกิด “ผู้นำร่วม” เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจให้ครูมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” ในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีโครงสร้างภาวะผู้นำร่วม ยึดแนวทางบริหารจัดการร่วม สนับสนุน ส่งเสริมการกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดภาวะผู้นำ

ร่วมโดยครูเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ผู้เกิดเป็นภาวะผู้นำร่วมที่จะมุ่งมั่นพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การเกิดภาวะผู้นำร่วมของครู เช่นนี้ ผู้บริหารคือบุคคลสำคัญที่จะสนับสนุน ให้โอกาส และสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำร่วมของครู รวมไปถึงการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ปราศจากอำนาจครอบงำ อีกทั้งผู้นำชมชมการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการคิดค้น ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และเป็นผู้นำที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้วิจัยสรุปการมีภาวะผู้นำร่วม หมายถึง ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงานสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ มีการเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีการรับฟังความคิดเห็นจากครูเพื่อการวางแผนพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูในสถานศึกษามีภาวะผู้นำสามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

#### การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Shared personal Practice) หมายถึงมีการแบ่งปันประสบการณ์หรือบทเรียนที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานพัฒนาผู้เรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ด้วยการสะท้อนข้อมูลการปฏิบัติของครูแต่ละคนร่วมกับครูท่านอื่นในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจ การจดบันทึก การพูดคุย การสังเกตการณ์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ซึ่งองค์ประกอบของแนวทางการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวเป็นวงจรที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Hord, 1997 อ้างถึงใน อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2558, น.24)

Hord (2004 อ้างถึงใน ศรสวรรค์ เพชรมี, 2558, น.33) ได้ระบุว่าการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) หมายถึง การแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนรู้ระหว่างครู ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพ โดยผ่านกระบวนการช่วยเหลือกันและกันของครูด้วยการแลกเปลี่ยนการเป็นที่เล็งในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือกันนั้น ควรอยู่บนพื้นฐานการไม่ตัดสินว่าเทคนิคการสอนใดดี หรือไม่อย่างไร ควรเป็นบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน และนำเทคนิคของเพื่อนครูไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ของตน กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล เช่น การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ของครูที่ประสบความสำเร็จ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการณ์การ



จัดการเรียนรู้ เมื่อครูเกิดความคุ้นชินกับแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนรู้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

Bryk Camburn & Louis (1999 อ้างถึงใน อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2558, น.23) กล่าวถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) หมายถึงการมีเวทีพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู โดยที่ครูมีความเชื่อร่วมกันว่า การปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของครูนั้นส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน

DuFour et al. (2008 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558, น.43) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมสังเกตการสอนเพื่อให้ได้ต้นแบบการปฏิบัติ คือ สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องมีส่วนร่วมในการสังเกตการสอน และเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดโดยตรงไปตรงมาเพื่อนำมาเป็นต้นแบบจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ต่อผู้เรียน ครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนเกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น.21) ให้ความหมายการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) หมายถึงการพูดคุยสนทนากันของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน การพูดคุยสนทนาดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์การ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม เพราะประเด็นเหล่านี้ อาจจะเป็น กลไกในการทบทวนประเด็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นชุมชนการเรียนรู้ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างหลักความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของชุมชนการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, น.41) กล่าวถึง การสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา (Reflective professional development) คือการพูดคุยของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหาร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติจัดการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ หรือแก้ปัญหาของผู้เรียน

ผู้วิจัยสรุปการสะท้อนผลการปฏิบัติ หมายถึง การมีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุยระหว่างครู เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาคือการเรียนรู้ การแก้ปัญหาผู้เรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตจัดการเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

### การมีโครงสร้างสนับสนุน

Sergiovanni (1994 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.29) กล่าวถึงองค์ประกอบ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure) คือโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ เปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง มุ่งความยั่งยืน มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ มีการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน

Hord (1997 อ้างถึงใน ศร สวรรค์ เพชรมี, 2558, น.33) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 2 ประเภทคือ 1) สภาพโครงสร้าง ประกอบด้วย การใช้เวลา กระบวนการสื่อสาร ขนาดของสถานศึกษา ความใกล้ชิดของครู และกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพความสัมพันธ์ของบุคลากร ประกอบด้วย ทัศนคติที่เป็นบวกของครูและผู้บริหารที่มีการแบ่งปัน วิสัยทัศน์ การแสวงหาความรู้ร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและกัน ของครู ในการแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียนส่งผลให้ครูและผู้บริหารเป็นผู้ร่วมพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.90) สรุปคุณลักษณะร่วมในองค์ประกอบของ PLC ผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับองค์ประกอบโครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure) คือ โครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนของ PLC มีดังนี้ ลดวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน PLC มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ ตามบริบทของสถานศึกษา ประเด็นสำคัญโดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข เปิดกว้างให้มีพื้นที่ที่เกิดการสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศของชุมชนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, น.41) สรุปองค์ประกอบการจัดการโครงสร้างเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Supportive Structural Learning Organization) คือ การจัดการ โครงสร้างเงื่อนไขในการสนับสนุนด้านเวลา และความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของ PLC ของสมาชิกได้

เรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการสังเกตการสอน กระบวนการวิพากษ์และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

โดยสรุปการมีโครงสร้างสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น.ง) ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ แบ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยคือ 1.1) ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ 1.2) โครงสร้างและสิ่งสนับสนุน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการคือ 2.1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2.2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 2.3) การร่วมมือรวมพลังกัน 2.4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน 2.5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์คือ 3.1) ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง 3.2) การเป็นสมาชิกและเครือข่าย

ส่วนหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหลักเทียบประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลักได้แก่ 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การร่วมมือรวมพลังกัน 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

ศรสวรรค์ เพชรมี (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น PLC ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาความเป็น PLC ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น PLC ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพื่อพยากรณ์ความเป็น PLC ของสถานศึกษา พบว่าตัวแปรพยากรณ์ได้แก่ ภาวะผู้นำ (x5) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (x3) โครงสร้างองค์กร (x1) และอิทธิพลของบริบท (x4) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.160 + 0.188 (x_1) + 0.200 (x_3) + 0.173 (x_4) + 0.382 (x_5)$$

$$Z = 0.411 (x_5) + 0.219 (x_3) + 0.199 (x_1) + 0.194 (x_4)$$

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.5) ศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะ และรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย เป็นรูปแบบของระบบที่คลี่คลายแบบเปิด (Loosely coupled) มี 6 องค์ประกอบที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกันด้วยการเรียนรู้แบบสองทิศทางอย่างต่อเนื่องและส่งผลกันเป็นลำดับประกอบด้วย 1) ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย 2) ภาวะผู้นำเร้าศักยภาพ 3) วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม 4) ระบบเปิดแบบผนึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน 5) ระบบที่มเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่วุฒิภาวะความเป็นครู และ 6) พื้นที่เรียนรู้บนฐานงานจริงที่มีลักษณะเด่นชัดของพื้นที่เรียนรู้ 6 พื้นที่ย่อย ประกอบด้วย PLC พื้นที่กลาง, PLC พื้นที่คู่วิชาชีพ, PLC พื้นที่ทีมเรียนรู้, PLC พื้นที่วงเวียนเรียนรู้ต่างๆ, PLC พื้นที่เสมือน และ PLC พื้นที่ระหว่างโรงเรียน

เรวณี ชัยเขาวรัตน์ (2558, น.ง) ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : การวิจัยกรณีศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ กระบวนการที่นำเสนอเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษา ผ่านการรวมตัวเป็นสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของนักศึกษา ครูพี่เลี้ยงและอาจารย์นิเทศ โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมและสนับสนุนให้เกิด โครงสร้างการดำเนินการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครู ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครูผ่านวงจรแก้ปัญหา ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ระยะระบุปัญหา ประกอบด้วย 1) สร้างกลุ่มชุมชน 2) ค้นพบปัญหา และระยะที่ 2 ระยะวงจรแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) ริเริ่มพัฒนาตน 2) ฝึกฝนออกแบบการเรียนการสอน 3) ดำเนินการจัดการเรียนการสอน และขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลไกขับเคลื่อนการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครู เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

วาสนา ทองทวียยศ (2560, น.3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับ

มัธยมศึกษา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามลำดับสามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทน์ภัส ชัยสงคราม (2561, น.ฃ) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุดและรองลงมาคือด้านนโยบายทิศทางและกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร 2) ผลการเปรียบเทียบการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษา จำแนกตามสถานที่ตั้งในเขตเทศบาล กับนอกเขตเทศบาล พบว่าในภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายทิศทางและกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนผลการเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

อดิพร ทองหล่อ (2546, น.ง) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเองโดยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์แล้วนำไปทดลองใช้และประเมินประสิทธิภาพรูปแบบซึ่งมีลักษณะเป็นการฝึกอบรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเองเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นกิจกรรมฝึกอบรมจำนวน 20 ชั่วโมง และระยะที่ 2 เป็นกิจกรรมการฝึกทักษะจำนวน 8 สัปดาห์ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ภายหลังจากทดลองระยะที่ 1 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร คือ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ภายหลังจากทดลองระยะที่ 2 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นผูกพัน

องค์การ ความพึงพอใจในงาน และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตนและการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่าการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0587

สุดารัตน์ วัฒนพุกษา (2552, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน เปรียบเทียบพลังอำนาจครูตามปัจจัยพื้นฐานของครู และปัจจัยโรงเรียน และศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่สามารถพยากรณ์พลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับพลังอำนาจครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) การเปรียบเทียบพลังอำนาจครูตามปัจจัยพื้นฐานครู พบว่า พลังอำนาจครูจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพลังอำนาจครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา และตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน 5) การวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สามารถพยากรณ์พลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน87

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553, น.ง) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้ 1)ความนำ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 2.1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2.2) ปัจจัยนำเข้า (Input) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2.3) กระบวนการ (Process) 2.4) ผลผลิต (Output) และ 2.5) ข้อมูลย้อนกลับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 4) เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง (2556, น.ง) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรียงลำดับดังนี้ 1.1) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน 1.2) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม 1.3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง สภาพการบริหารที่พึงประสงค์พบว่า การบริหารแบบเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการบริหารแบบวัฒนธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 2) รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ “รูปแบบการ

บริหารที่เน้นบูรณาการของการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน การเมืองและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู” (School Management Model Focus on the Integration of Collegial, Political and Cultural Management Models for Teacher Empowerment: ICPCM Model) มีลักษณะสำคัญคือ

- 2.1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู
- 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ: ยึดตามเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู
- 2.4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.5) ลักษณะของโครงสร้าง: หน่วยงานย่อยเป็นผู้กำหนดเอง
- 2.6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ
- 2.7) ภาวะผู้นำ: ผู้นำที่พยายามแสวงหาความเป็นเอกฉันท์ เป็นทั้งคนกลางและผู้มีส่วนร่วม
- 2.8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง: เป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานให้สำเร็จ

มณิรัตน์า โนนหัวรอ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของครูประจำการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1.1) การนำเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม 1.2) การดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ขั้นเตรียมการ ขั้นนำเสนอเนื้อหา ขั้นฝึกปฏิบัติ ขั้นจุดประกายและขั้นขยายความคิด และ 1.3) การติดตามการประเมินเสริมพลังอำนาจ 2) การประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาเบื้องต้นประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่ 2.1) แนวคิดและหลักการพื้นฐาน 2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง 2.4) เนื้อหากิจกรรมประเมินเสริมพลังอำนาจ 2.5) กระบวนการจัดกิจกรรมฝึกอบรมประเมินเสริมพลังอำนาจ และ 2.6) การประเมินผล

ดวงกมล อนุเอกจิตร (2560, น.ง.) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น การรับรู้ความสามารถของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มี 2 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม และอยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมคือ

ด้านความเชื่อมั่น และด้านความมีคุณค่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.787 + 0.491(x_4) + 0.337(x_3)$$

โดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รูปแบบการบริหารและการส่งเสริมให้เกิดพลังอำนาจครูในสถานศึกษา แต่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครูส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Teacher Empowerment) ในการปฏิบัติงานของครูและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

## 2.5 บทสรุป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรมีอำนาจในการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีแนวคิดหลักในการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกับครูโดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อพัฒนา และแก้ปัญหาผู้เรียนจากบทเรียนประสบการณ์ การปฏิบัติงานจริง ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวคิดสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้พบว่าแม้จะมีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในหลายประเทศ แต่ในทางปฏิบัติ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ส่วนใหญ่กลับกลายเป็นการประชุมของครูซึ่งไม่ส่งผลต่อการพัฒนาตัวครูและผู้เรียนนัก (Dufour & Reeves, 2016 อ้างถึงใน Loose, 2019, p.57) ได้ศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เกิดผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ของครูและต่อผู้เรียนอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมี 4 คำถามสำคัญคือ 1) อะไรคือสิ่งที่เราต้องให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และลงมือทำ 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่าผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งนั้น 3) เราจะรู้ได้อย่างไรว่าผู้เรียนไม่ได้เรียนรู้สิ่งนั้นและ 4) เราจะมียุทธวิธีอย่างไรในการสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งนั้นให้กับผู้เรียนได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เช่นเดียวกับการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของประเทศไทยที่กระทรวงศึกษาธิการได้มี



การส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แต่ในทางปฏิบัติยังพบปัญหาในการดำเนินงาน ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ยังขาดองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ทำให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา, 2562, น.7)

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับ หลักการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทำอย่างไรถึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีประเด็นสำคัญมุ่งศึกษาการส่งเสริมพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) ที่ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Empowerment) ที่ประกอบด้วย การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมมือรวมพลัง การมีภาวะผู้นำร่วม การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การมีโครงสร้างสนับสนุน อันเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ 2 เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวิธีการดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอธัญบุรี 11 แห่ง อำเภอลำลูกกา 30 แห่ง อำเภอหนองเสือ 26 แห่ง รวมสถานศึกษาทั้งหมดจำนวน 67 แห่ง มีประชากรทั้งหมดจำนวน 1,725 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2563) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อสถานศึกษา จำนวนผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ที่	รายชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้บริหารและครู
1	วัดเขียนเขต	157
2	ชุมชนประชาธิปไตยวิทยาการ	98
3	ธัญญสิทธิศิลป์	82
4	วัดอัยยิการาม	82
5	วัดลาดสนุ่น	72
6	วัดแสงสรรค์	54
7	วัดคลองชัน	50
8	ชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม	43
9	ชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม	41
10	ชุมชนบึงบา	40
11	วัดมูลจินดาราม	37
12	เจริญดีวิทยา	36
13	วัดปัญญาทายิกาวาส	32
14	วัดกลางคลองสี่	31
15	วัดเกตุประภา	29
16	วัดสุวรรณ	29
17	ชุมชนประชาภิกรอำนวนวยเวชย์	28
18	สหราษฎร์บำรุง	27
19	ชุมชนวัดท่าเลทอง	27
20	วัดศรีสโมสร	26
21	วัดประยูรธรรมาราม	26
22	วัดสระบัว	22
23	วัดจุฬาราม	22
24	วัดโพธิ์ผลเจริญ	22
25	ทองพูลอุทิศ	21
26	วัดทศทิศ	21
27	วัดคอนใหญ่	21
28	อยู่ประชานุเคราะห์	20

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	รายชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้บริหารและครู
29	รวมราษฎร์สามัคคี	20
30	วัดชัยมงคลาราม	20
31	วัดชุมแก้ว	19
32	วัดนาบุญ	19
33	วัดราษฎร์บำรุง	19
34	วัดสมุหราษฎร์บำรุง	19
35	วัดพิรุณศาสตร์	18
36	คลองสิบสาม(ผิวศรีราษฎร์บำรุง)	17
37	ราษฎร์สงเคราะห์วิทยา	17
38	วัดประชุมราษฎร์	17
39	ร่วมจิตประสพ	16
40	วัดมงคลรัตน์	16
41	วัดชัยฤๅผล	16
42	นิกรราษฎร์บำรุงวิทย์	15
43	วัดธรรมราษฎร์เจริญผล	15
44	วัดโปรยฝน	15
45	วัดโสภณาราม	15
46	วัดแจ้งลำหิน	15
47	วัดพีชอุดม	15
48	หิรัญพงษ์อนุสรณ์	14
49	วัดศรีคักนางค์	14
50	วัดสุขบุญทรिकาราม	14
51	วัดเจริญบุญ	13
52	วัดพวงแก้ว	13
53	วัดปทุมนายก	13
54	ร่วมใจประสิทธิ์	13
55	กลางคลองสิบ	13
56	วัดสอนศิรีเจริญ	12
57	นิกรราษฎร์บูรณะ(เหราบัตย์อุทิศ)	10
58	วัดนิเทศน์	10

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	รายชื่อสถานศึกษา	จำนวนผู้บริหารและครู
59	วัดอดิศร	9
60	วัดลานนา	9
61	วัดจตุพิชรวรवास	8
62	วัดแสงมณี	8
63	แสนจำหน่ายวิทยา	8
64	คลอง 11ศาลาครู(เทียมอุปถัมภ์)	7
65	ศาลาลอย	7
66	วัดนพรัตนาราม	6
67	แสนจีนปานนุกูล	5
	รวม	1,725

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีความคลาดเคลื่อน  $\pm 10$  ของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2555, น.151) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน

การได้มาของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยจำแนกสถานศึกษา ออกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ รายละเอียดการจำแนกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำแนกขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนผู้เรียน (คน)	จำนวนสถานศึกษา
สถานศึกษาขนาดเล็ก	ไม่เกิน 120	13
สถานศึกษาขนาดกลาง	121 - 600	42
สถานศึกษาขนาดใหญ่	601 - 1,500	8
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	1,501 คนขึ้นไป	4
รวมทั้งสิ้น		67

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยการจำแนกขนาดสถานศึกษา แล้วใช้วิธีการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก (The Lottery Method) ตามสัดส่วนประชากรทั้งหมด 1,725 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน ได้มาโดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีความคลาดเคลื่อน  $\pm 10$  (ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข, 2551, น.30) และกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรตามขนาดสถานศึกษาที่กำหนด ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สถานศึกษาขนาดเล็ก	112	22
สถานศึกษาขนาดกลาง	821	158
สถานศึกษาขนาดใหญ่	373	72
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	419	81
รวมทั้งสิ้น	1,725	333

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน จากสถานศึกษาที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยผลจากการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีผลทำให้สถานศึกษามีคะแนนผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติ (O-net), (NT) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaires) และแบบสัมภาษณ์ รายละเอียดของเครื่องมือทั้ง 2 ประเภทเป็นดังนี้

#### 3.2.1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติการสอน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การได้รับโอกาสพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) การได้รับและแลกเปลี่ยน

ข้อมูลข่าวสาร 4) การมีอิสระในการตัดสินใจ 5) การได้รับอำนาจในการปฏิบัติงาน 6) การชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนประยุกต์ตามมาตรวัด ของลิเคิร์ต (Likert, 1976, p.247) กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับดังนี้

5 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับมาก
3 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับน้อย
1 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 3) การร่วมมือร่วมพลัง 4) การมีภาวะผู้นำร่วม 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 6) การมีโครงสร้างสนับสนุน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนประยุกต์ตามมาตรวัด ของลิเคิร์ต (Likert, 1976, p.247) กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับดังนี้

5 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับมาก
3 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับน้อย
1 หมายถึง	มีการปฏิบัติ	ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา

### 3.2.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สถานที่ วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ เวลาเริ่มการสัมภาษณ์และเวลาจบการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการให้สัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น

1) สภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 2) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา



### 3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แล้ว โดยมีตัวแปรองค์ประกอบเสริมสร้างพลังอำนาจจำนวน 6 ตัวแปร และตัวแปรองค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำนวน 6 ตัวแปร

3.3.2 กำหนดโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่เชื่อมโยงกรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จัดทำร่างแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และตัวแปรที่ศึกษา

3.3.3 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำไปหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาจำนวน 5 ท่าน นำค่า IOC (Index of Item Objective Congruence: IOC) ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- +1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 0 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้น ไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อคำถามในแบบสอบถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.6 หากข้อคำถามใดมีค่าดัชนีสอดคล้องต่ำกว่า 0.6 ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.6 – 1.0 ดังนี้

- มีค่า 0.6 จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 15, 18, 26, 42, 45
- มีค่า 0.8 จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 8, 13, 14, 19, 21, 22, 24, 28, 29, 30, 32, 36, 38, 41, 43, 46, 47, 48, 50

มีค่า 1.0 จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 20, 23, 25, 27, 31, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 44, 49

3.3.4 นำแบบสอบถามจากการปรับแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 30 คน หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.979

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและทดลองใช้ (Try Out) แล้วมาพิจารณาปรับปรุงข้อคำถามและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบก่อนนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ต่อไป

ด้านแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 ทำการคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 3 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติ (O-net), (NT) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ ผู้วิจัยเข้าไปขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ดำเนินการสัมภาษณ์ 3 ตอนคือ ข้อมูลทั่วไป ประเด็นการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ประกอบข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ติดต่อประสานงานกับวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.4.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 333 ฉบับ ผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมเก็บข้อมูล แบบสอบถามด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสนใจ ศึกษา เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามกรอกแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงขอให้นำส่งคืนที่ผู้วิจัยโดยตรง

3.4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4.4 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการเข้าไปขอความร่วมมือจากสถานศึกษาที่ตรงกับเกณฑ์การคัดเลือกที่ตั้งไว้ และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระด้วยตนเอง ตามโครงสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) เกี่ยวกับ แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

### 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย

3.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติการสอนโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย 1) การได้รับโอกาสพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน 2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) การได้รับและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 4) การมีอิสระในการตัดสินใจ 5) การได้รับอำนาจในหน้าที่การปฏิบัติงาน 6) การชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน นำเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยใช้เกณฑ์ของ Best (1981, p.82) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด



ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) (Beck,1994 อ้างถึงใน นิ่มนวล โคตะรักษ์, 2561, น.79) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
- 2) การจัดเตรียมข้อมูล
- 3) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล
- 4) การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูล
- 5) การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์
- 6) การประมวลและสรุปข้อเท็จจริง
- 7) การพิสูจน์บทสรุป หลังจากนั้นนำประเด็นที่เกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู บทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู การเสริมสร้างพลังอำนาจครูต่อคุณภาพครูและนักเรียนอย่างไร ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการ ดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ การดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพครูและนักเรียน อย่างไร ผู้วิจัยสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพิ่มเติมประเด็นความน่าเชื่อถือ ประกอบกับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

3.6.1 หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรหาค่า ดัชนีความสอดคล้อง IOC (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2551, น.242)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา  
 $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้แก่

3.6.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3.6.3.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทที่ 4 นี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น 7 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปร ในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R Square	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับค่าเป็นตัวแปรมาตรฐาน
sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
X	แทน	การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
X <sub>1</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู
X <sub>2</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู
X <sub>3</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู
X <sub>4</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ
X <sub>5</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน
X <sub>6</sub>	แทน	ปัจจัยด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู
Y	แทน	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
$\hat{Y}$	แทน	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
Z	แทน	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
VIF	แทน	ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน
Tolerance	แทน	ค่าความคงทนของการยอมรับ

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ขนาดสถานศึกษา วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การปฏิบัติงาน (n = 305)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	18	5.9
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	16	5.2
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	31	10.2
ครูผู้สอน	240	78.8
2. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	18	2.3
ขนาดกลาง	142	46.5
ขนาดใหญ่	65	21.3
ขนาดใหญ่พิเศษ	80	26.5
3. ระดับการศึกษา		
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ	127	41.6
ปริญญาตรี	76	24.9
ปริญญาโท	100	32.8
ปริญญาเอก	2	0.7
4. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
0-5 ปี	119	39.0
6-10 ปี	88	28.9
11-15 ปี	32	10.5
16-20 ปี	11	3.6
21 ปีขึ้นไป	55	18.0
<b>รวม</b>	<b>305</b>	<b>100</b>



จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 92 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นครูผู้สอน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 ปฏิบัติงานในสถานศึกษายานาดกลางมากที่สุดจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 0 - 5 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมโดยจำแนกเป็นรายด้าน (n = 305)

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต2	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู	4.16	0.65	มาก	3
การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู	4.22	0.72	มาก	1
การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู	4.15	0.70	มาก	4
การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ	4.13	0.70	มาก	5
การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน	4.21	0.66	มาก	2
การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู	4.09	0.73	มาก	6
รวม	4.16	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ( $\bar{X} = 4.22$ ,

S.D. = 0.72) รองลงมาได้แก่ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.66) การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.65) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.70) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.70) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.73)

**ตารางที่ 4.3** การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู (n = 305)

การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารจัดอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่ครู	4.08	0.80	มาก	4
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและเข้าร่วมประชุมวิชาการ	4.28	0.78	มาก	1
ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.12	0.80	มาก	3
ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาคูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู	4.14	0.82	มาก	2
รวม	4.16	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและเข้าร่วมประชุมวิชาการ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.78) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาคูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.82) ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.80) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารจัดอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.80)

ตารางที่ 4.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู (n = 305)

การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น	4.43	0.72	มาก	1
ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน	4.38	0.77	มาก	2
ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม	3.97	0.98	มาก	4
ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น	4.11	0.86	มาก	3
รวม	4.22	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.72) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.86) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.98)

ตารางที่ 4.5 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (n = 305)

การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู	4.16	0.76	มาก	3
ผู้บริหารแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และภาระงานของครูที่ชัดเจน	4.20	0.75	มาก	2
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน	4.23	0.77	มาก	1
ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของสถานศึกษา	4.00	0.90	มาก	4
รวม	4.15	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.77) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและภาระงานของครูที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.75) ผู้บริหารแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.90)

ตารางที่ 4.6 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ (n = 305)

การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ครู รับผิดชอบ	3.96	0.88	มาก	4
ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของครูในการพัฒนาหรือ ปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.97	0.87	มาก	3
ผู้บริหารให้อิสระครูใช้หลักสูตร จัดตารางสอน จัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและ ประเมินผลผู้เรียน	4.20	0.73	มาก	2
ผู้บริหารให้อิสระครูคัดเลือกหนังสือเรียน และเลือกใช้ สื่อการสอน	4.37	0.67	มาก	1
รวม	4.13	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระครูคัดเลือกหนังสือเรียน และเลือกใช้สื่อการสอน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.67) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระครูใช้หลักสูตรจัดตารางสอน จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและประเมินผลผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของครูในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.87) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.88)

ตารางที่ 4.7 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน (n = 305)

การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารให้อำนาจครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย	4.23	0.71	มาก	2
ผู้บริหารออกคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ให้กับครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.33	0.72	มาก	1
ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานแก่ครู	4.15	0.76	มาก	3
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.82	มาก	4
รวม	4.21	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารออกคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ให้กับครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.72) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้อำนาจครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานแก่ครู ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 4.8 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู (n = 305)

การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน	4.10	0.80	มาก	3
ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย	4.12	0.82	มาก	1
ผู้บริหารให้การสนับสนุน งบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้แก่ครู	4.11	0.79	มาก	2
ผู้บริหารสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.09	0.81	มาก	4
ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.04	0.82	มาก	5
รวม	4.09	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.82) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน งบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้แก่ครู ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.81) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.82)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.9 – 4.15

ตารางที่ 4.9 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมโดยจำแนกเป็นรายด้าน (n = 305)

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	4.05	0.68	มาก	6
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.13	0.69	มาก	2
การร่วมมือรวมพลัง	4.17	0.66	มาก	1
การมีภาวะผู้นำร่วม	4.08	0.81	มาก	5
การมีโครงสร้างสนับสนุน	4.10	0.71	มาก	4
การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.11	0.73	มาก	3
รวม	4.11	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การร่วมมือรวมพลัง ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.66) รองลงมา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.69) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.73) การมีโครงสร้างสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.71) การมีภาวะผู้นำร่วม ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.81) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.68)



ตารางที่ 4.10 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (n = 305)

การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
สถานศึกษามีการรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน	4.04	0.79	มาก	3
สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.03	0.72	มาก	4
สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ปัญหา ร่วมกัน	4.06	0.73	มาก	2
สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันวิเคราะห์สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน	4.08	0.75	มาก	1
รวม	4.05	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.75) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ปัญหา ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.73) สถานศึกษามีการรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.11 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (n = 305)

การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.16	0.77	มาก	1
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์วางเป้าหมาย ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	4.11	0.78	มาก	3
ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ	4.13	0.72	มาก	2
รวม	4.13	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.77) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์วางเป้าหมาย ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.12 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการร่วมมือรวมพลัง (n = 305)

การร่วมมือรวมพลัง	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ในการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ	4.20	0.73	มาก	1
ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์	4.15	0.71	มาก	4
ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันค้นหาแนวปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน	4.14	0.72	มาก	5
ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้	4.19	0.73	มาก	2
สถานศึกษามีการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.16	0.72	มาก	3
รวม	4.17	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการร่วมมือรวมพลัง ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์มีและเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ในการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.73) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.73) สถานศึกษามีการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารและครู  
 ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันค้นหาแนวปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน  
 ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4.13 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีภาวะผู้นำร่วม (n = 305)

การมีภาวะผู้นำร่วม	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงาน สถานศึกษา มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานและ ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ	4.08	0.87	มาก	2
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และ เสนอวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	4.06	0.86	มาก	4
ผู้บริหารรับฟังและนำความคิดเห็นของครูมาใช้ในการ วางแผนพัฒนาผู้เรียน	4.07	0.85	มาก	3
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำสามารถลุกขึ้นมา สร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพ	4.11	0.84	มาก	1
รวม	4.08	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีภาวะผู้นำร่วม ภาพรวมมี  
 การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมี  
 การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ  
 สามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ  
 ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.84) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงาน  
 สถานศึกษา มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. =  
 0.87) ผู้บริหารรับฟังและนำความคิดเห็นของครูมาใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.  
 = 0.85) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และ  
 เสนอวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.86)

ตารางที่ 4.14 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีโครงสร้างสนับสนุน (n = 305)

การมีโครงสร้างสนับสนุน	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.19	0.76	มาก	1
ผู้บริหารมีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน	4.10	0.80	มาก	3
ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ	4.05	0.81	มาก	5
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน	4.12	0.79	มาก	2
สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.06	0.79	มาก	4
รวม	4.10	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการมีโครงสร้างสนับสนุนภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.76) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารมีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.80) สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.15 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (n = 305)

การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติ		ความหมาย	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารส่งเสริมให้มีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุยระหว่างครู เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.02	0.86	มาก	4
ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อ ค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อ การเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาผู้เรียน	4.10	0.80	มาก	3
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนรู้ ระหว่างครูด้วยกัน	4.11	0.81	มาก	2
ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อ นำข้อมูลที่ได้ ไปปรับปรุงปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ ดีขึ้น	4.20	0.74	มาก	1
รวม	4.11	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการจัดการ เรียนรู้ของครูเพื่อนำข้อมูลที่ได้ ไปปรับปรุงปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.74) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.81) ผู้บริหารส่งเสริมให้ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.80) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุยระหว่างครู เพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.86)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยนำตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ( $X_1$ ) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ( $X_2$ ) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ ) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ( $X_4$ ) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ( $X_5$ ) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_6$ ) กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ( $y$ ) มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยแสดงผลดังตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (X)	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	Y
การพัฒนาทักษะการ ปฏิบัติงานของครู ( $X_1$ )	1.000						
การส่งเสริมความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานของครู ( $X_2$ )	0.796**	1.000					
การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ )	0.746**	.0746**	1.000				
การให้อิสระแก่ครูในการ ตัดสินใจ ( $X_4$ )	0.605**	0.605**	0.774**	1.000			
การให้อำนาจแก่ครูในการ ปฏิบัติงาน ( $X_5$ )	0.656**	0.733**	0.782**	0.849**	1.000		
การชี้แนะช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานของครู ( $X_6$ )	0.742**	0.834**	0.847**	0.762**	0.796**	1.000	
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Y)	0.735**	0.817**	0.867**	0.744**	0.774**	0.898**	1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.16 ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (X) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู (X<sub>1</sub>) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู (X<sub>2</sub>) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (X<sub>3</sub>) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ (X<sub>4</sub>) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน (X<sub>5</sub>) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู (X<sub>6</sub>) กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา (Y) มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง 0.735 ถึง 0.898

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (X<sub>1</sub> - X<sub>6</sub>) กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา (y) พบว่าด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากที่สุด คือการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู (X<sub>6</sub>) (r<sub>x<sub>6</sub>y</sub> = 0.898) รองลงมาได้แก่ การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (X<sub>3</sub>) (r<sub>x<sub>3</sub>y</sub> = 0.867) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู (X<sub>2</sub>) (r<sub>x<sub>2</sub>y</sub> = 0.817) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน (X<sub>5</sub>) (r<sub>x<sub>5</sub>y</sub> = 0.774) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ (X<sub>4</sub>) (r<sub>x<sub>4</sub>y</sub> = 0.744) และ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู (X<sub>1</sub>) (r<sub>x<sub>1</sub>y</sub> = 0.735) ตามลำดับ

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**

ผู้วิจัยนำตัวแปรพยากรณ์ได้แก่ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู (X<sub>1</sub>) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู (X<sub>2</sub>) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (X<sub>3</sub>) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ (X<sub>4</sub>) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน (X<sub>5</sub>) การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู (X<sub>6</sub>) กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา (y) มาวิเคราะห์หาค่าสมการการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีการนำเข้าแบบขั้นตอน (Stepwise) เสนอผลดังตารางที่ 4.17 - 4.18

#### 5.1 ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย ดังนี้

5.1.1 ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามมีมาตรวัดเป็น Interval ซึ่งกำหนดเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

5.1.2 ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามสุ่มมาจากประชากรที่มีการแจกแจงปกติ ซึ่งในการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 305 คน ซึ่งถือได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ

5.1.3 ตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Residual) = 0.066 และมีค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (sig. = .000)



ตารางที่ 4.17 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน

Model	SS	Df	MS	F	Sig.
Regression	110.536	2	55.268	835.506	.000
Residual	19.977	302	.066		
Total	130.513	304			

5.1.4 ตัวแปรอิสระแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยการตรวจสอบจากค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF)

ตารางที่ 4.18 ค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ของตัวแปรอิสระในด้านต่างๆ

ตัวแปร	Tolerance	VIF
การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ( $X_1$ )	.400	2.498
การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ( $X_2$ )	.237	4.213
การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ )	.282	3.546
การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ( $X_4$ )	.361	2.767
การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ( $X_5$ )	.325	3.072
การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_6$ )	.282	3.546

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน มีค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) ระหว่าง 0.282 – 0.400 ไม่น้อยกว่า 0.200 และมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ระหว่าง 2.498 – 4.231 น้อยกว่า 5.3 ไม่มีลักษณะเป็น Multicollinearity หรือไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

5.2 ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์การส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $y_{tot}$ ) โดยการวิเคราะห์หาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีการนำเข้าตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่ออธิบายตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.19** ค่าสมการถดถอยพหุคูณ การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t.	Sig.
วิชาชีพ	b	Std. Error	Beta	
(Constant)	0.511	0.091		5.647 0.000
การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_0$ )	0.521	0.038	0.580	13.687 0.000**
การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ )	0.354	0.040	0.376	8.858 0.000**

R = 0.920 R Square ( $R^2$ ) = 0.847

Durbin - Watson = 1.891

F. = 835.506 Sig = 0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าในสมการคือ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_0$ ) การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.920 มีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.847 หมายถึง ตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถร่วมกันทำนายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 84.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความคลาดเคลื่อนของ Durbin - Watson เท่ากับ 1.891 > 1.5 แสดงว่ามีค่าความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกันในระดับสูง ไม่มีปัญหาสหสัมพันธ์ในตัวแปร (Autocorrelation) สามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.511 + 0.521 (X_0) + 0.354 (X_3)$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z = 0.580 (X_0) + 0.376 (X_3)$$

จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน อธิบายได้ดังนี้

1. จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_0$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อชุมชนชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา โดยตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ( $X_0$ ) มีค่า  $t = 13.687$ ,  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ ,  $\text{Beta} = 0.580$

จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานสามารถทำนายการส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านการชี้แนะการปฏิบัติงานของครู เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.580 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่

2. จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา โดยตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ( $X_3$ ) มีค่า  $t = 8.58$ ,  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.01$ ,  $\text{Beta} = 0.376$  จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานสามารถทำนายการส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.376 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการหาค่าความถี่ มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.20 – 4.21

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา	จำนวน	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
<b>1. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู</b>			
- ครูไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี หรือกลยุทธ์เทคนิคการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่	18	- ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้รับพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	18
ครูต้องการการพัฒนาทักษะในการจัดทำสื่อและใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน		- ผู้บริหารจัดอบรมเพิ่มเติม พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้กับครูที่รับผิดชอบโดยวิทยากรผู้มีความรู้ในทุก ปีการศึกษา	13
- ครูมีภาระงานเอกสารและการประเมินมากเกินไป เป็นอุปสรรคในการพัฒนาทักษะซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝนต่อเนื่อง	13	- ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวก ส่งเสริมหรือสนับสนุนครูเข้ารับการ	12
- ครูมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง สนใจใฝ่เรียนรู้เพิ่มเติม	11	พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น	
พัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน		- ผู้บริหารควรลดภาระงานครูด้าน	12
- ครูขาดแรงจูงใจครูไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะของตนเอง	11	เอกสารและการประเมินที่มากเกินไป	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

2. การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู			
- ผู้บริหารไม่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและไม่ให้ความรู้ครู เกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อเนื่อง	18	- ผู้บริหารควรสนับสนุน วิทยากรให้ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจน ในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	16
- นโยบายการเลื่อนวิทยฐานะครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน มีความซับซ้อน ครูไม่มีความเข้าใจ ในการทำผลงานเพื่อประเมินวิทยฐานะ	15	- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการเลื่อนวิทยฐานะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	14
- ผู้บริหารไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบบริหารงานแบบเน้นพวกพ้องไม่โปร่งใส	12	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประเมินวิทยฐานะครู ควรลดภาระการจัดทำเอกสาร เพื่อขอรับการประเมินของครูให้น้อยลง ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการขอวิทยฐานะ	12
- ผู้บริหารส่งเสริม ให้คำแนะนำครูในการเข้ารับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูอย่างเป็นระบบ	11	- ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ	10

## ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

3. การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู			
- ครูไม่ได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหาร ในการจัดระบบให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	17	- ผู้บริหารควรจัดทำระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้เป็นปัจจุบัน ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าถึง	18
- มีการใช้เทคโนโลยีทำให้ครูมีช่องทางได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ผ่านทางไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก	17	- ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้มีช่องทางครูได้นำเสนอในสิ่งที่ครูไปอบรมมา และถ่ายทอดให้กับเพื่อนครู	17
- มีการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูดี มีการกระจายข้อมูลข่าวสารให้ครูได้ทั่วถึง	15	- ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้ร่วมกันผ่านการประชุม พูดคุยระหว่างครูในสถานศึกษา	15
- ครูมีภาระงานที่มากเกินไปส่งผลให้ขาดการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครู	12	- ผู้บริหารควรลดภาระงานครูที่มากเกินไป ส่งเสริมให้ครูมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากขึ้น	13

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

4. การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ			
- ครูไม่มีอิสระในการตัดสินใจ การตัดสินใจส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง	24	- ผู้บริหารควรให้อิสระครูในการตัดสินใจให้มากขึ้น โดยเฉพาะเรื่อง การจัดการเรียนการสอน	18
- ครูมีอิสระในการตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และงานพิเศษอื่น	17	- การบริหารควรใช้หลักประชาธิปไตย ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งยอมรับและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกระบวนการตัดสินใจ	16
- ครูไม่กล้าตัดสินใจ ครูไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับนโยบาย และความคิดเห็นผู้บริหารเป็นหลัก	13	- ผู้บริหารควรมีนโยบายให้ครูได้มีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าใช้นโยบายเชิงบังคับ	12
- ครูมีอิสระในการตัดสินใจ บนพื้นฐานความถูกต้องของระเบียบกฎหมายและอยู่ในกรอบความเห็นของผู้บริหาร	12	- ควรมีการประชุม รับฟังความคิดเห็นเห็น ข้อเสนอแนะของครู เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน	11

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

5. การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน			
- ครูไม่มีอำนาจเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจต่างๆ ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารเป็นหลัก	18	- ผู้บริหารควรกระจายอำนาจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูมีอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม	19
- ครูไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง	16	- ผู้บริหารควรมีการแจ้งรายละเอียด ขอบข่ายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนให้ครูที่ได้รับคำสั่งปฏิบัติหน้าที่รับทราบ	14
- ผู้บริหารไม่มีความชัดเจน ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและขอบข่ายในการปฏิบัติงานของครู	14	- ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	13
- ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย แต่งตั้งให้เป็นคณะดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบ	13	- ผู้บริหารควรแบ่งงานให้เป็นระบบชัดเจน กระจายงานให้ครอบคลุมการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย	11



ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

6. การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู			
- ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ดีช่วย แก้ปัญหาให้ครูเมื่อพบปัญหาอย่าง สม่ำเสมอ	15	- ผู้บริหารควรให้คำแนะนำให้ กำลังใจชื่นชม ร่วมแก้ไขและ ช่วยเหลือด้านต่างๆ ให้ครูประสบ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	16
- ผู้บริหารมีการชี้แนะ ช่วยเหลือ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ระหว่างครูและผู้บริหาร	14	- ควรมีหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถ ให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติหน้าที่ และแก้ไขปัญหา	14
- ผู้บริหารมีภาระงานมาก ไม่มีเวลา ชี้แนะการปฏิบัติงาน ครูต้องหา ความรู้กันเอง	12	- มีการนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนา งานของครู	13
- การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุม ไม่มีการช่วยเหลือ จากผู้บริหาร ครูแก้ปัญหากันเอง	11	- ให้สถานศึกษาสนับสนุน อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอต่อการ ใช้งาน เช่น เครื่องปริ้นท์ เครื่องถ่าย เอกสาร	12
- สถานศึกษาไม่มีการสนับสนุน อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องปริ้นท์ เครื่องถ่ายเอกสาร	10		

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการ  
เสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี  
เขต 2 พบว่า

ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู สภาพปัจจุบันและปัญหา คือ ครูไม่ได้รับ  
การพัฒนาความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี หรือกลยุทธ์เทคนิคการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่  
ครูต้องการการพัฒนาทักษะในการจัดทำสื่อและใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน (ความถี่  
18) รองลงมาคือ ครูมีภาระงานเอกสารและการประเมินมากเกินไป เป็นอุปสรรคในการพัฒนา  
ทักษะซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกที่ต่อเนื่อง (ความถี่ 13) ครูกระตือรือร้นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

สนใจใฝ่เรียนรู้เพิ่มเติม มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ (ความถี่ 11) อย่างไรก็ตามพบว่า มีครูบางส่วนขาดแรงจูงใจ ครูไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะของตนเอง (ความถี่ 11)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้รับพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ความถี่ 18) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดอบรมเพิ่มเติมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้กับครูที่รับผิดชอบ โดยวิทยากรผู้มีความรู้ในทุกปี การศึกษา (ความถี่ 13) ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวก ส่งเสริมหรือสนับสนุนครูในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น (ความถี่ 12) ผู้บริหารควรลดภาระงานครูด้านเอกสารและการประเมินที่มากเกินไป (ความถี่ 12)

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ผู้บริหารไม่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและไม่ให้ความรู้ครู เกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะอย่างเป็นทางการ (ความถี่ 18) รองลงมาคือ นโยบายการเลื่อนวิทยฐานะครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน มีความซับซ้อน ครูไม่มีความเข้าใจ ในการทำผลงานเพื่อประเมินเลื่อนวิทยฐานะ (ความถี่ 15) ผู้บริหารไม่มีความยุติธรรมบริหารงานแบบเน้นพวกพ้องไม่โปร่งใส (ความถี่ 12) อย่างไรก็ตามพบว่ามีผู้บริหารบางส่วนที่ส่งเสริม ให้คำแนะนำครูในการเข้ารับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูอย่างเป็นระบบ (ความถี่ 11)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรสนับสนุน วิทยากรให้ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจนในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ความถี่ 16) รองลงมาคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ความถี่ 14) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประเมินเลื่อนวิทยฐานะครู ควรลดภาระการจัดทำเอกสาร เพื่อขอรับการประเมินของครูให้น้อยลง ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการขอเลื่อนวิทยฐานะ (ความถี่ 12) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (ความถี่ 10)

ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ครูไม่ได้รับรับการสนับสนุน จากผู้บริหาร ในการจัดระบบให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (ความถี่ 17) รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก (ความถี่ 17) มีการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูดี มีการกระจายข้อมูลข่าวสารให้ครูได้ทั่วถึง (ความถี่ 15) ครูมีภาระงานที่มากเกินไปส่งผลให้ขาดการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครู (ความถี่ 12)

ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดทำระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้เป็นปัจจุบัน ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าถึง (ความถี่ 18) รองลงมาคือ มีช่องทางให้ครูได้นำเสนอความรู้ที่ครูไปอบรมมาและ

ถ่ายทอดให้กับเพื่อนครูด้วยกัน (ความถี่ 17) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้ร่วมกันผ่านการประชุม พุดคุยระหว่างครูในสถานศึกษา (ความถี่ 15) ผู้บริหารควรลดภาระงานครูที่มากเกินไป ส่งเสริมให้ครูมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (ความถี่ 13)

ด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ครูไม่มีอิสระในการตัดสินใจ การตัดสินใจส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง (ความถี่ 24) รองลงมาคือ ครูมีอิสระในการตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และงานพิเศษอื่น (ความถี่ 17) ครูไม่กล้าตัดสินใจ ครูไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก (ความถี่ 13) ครูมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ บนพื้นฐานของระเบียบกฎหมาย และอยู่ในกรอบความเห็นของผู้บริหาร (ความถี่ 12)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรให้อิสระในการตัดสินใจของของครูให้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการเรียนรู้ (ความถี่ 18) รองลงมาคือ การบริหารควรใช้หลักประชาธิปไตย ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งยอมรับและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกระบวนการตัดสินใจ (ความถี่ 16) ควรมีนโยบายให้ครูได้ตัดสินใจมากกว่านโยบายเชิงบังคับ (ความถี่ 12) และควรมีการประชุม รับฟัง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูเพื่อวางแผนการทำงาน (ความถี่ 11)

ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ครูไม่มีอำนาจเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจต่างๆ ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารเป็นหลัก (ความถี่ 18) รองลงมาคือ ครูไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง (ความถี่ 16) ผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและขอบข่ายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของครู(ความถี่ 14) ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบ (ความถี่ 13)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูมีอำนาจในการปฏิบัติงาน โดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม (ความถี่ 19) รองลงมาคือ ผู้บริหารควรแจ้งรายละเอียดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ในงานที่ครูได้รับคำสั่งมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน (ความถี่ 14) ผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ความถี่ 13) และผู้บริหารควรแบ่งงานให้เป็นระบบชัดเจน กระจายงานให้ครอบคลุมการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย (ความถี่ 11)

ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ดี และช่วยแก้ไขปัญหแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ (ความถี่ 15) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการชี้แนะ ช่วยเหลือปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหาร (ความถี่

14) ผู้บริหารมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาชี้แนะการปฏิบัติงาน ครูต้องหาความรู้กันเอง (ความถี่ 12) สถานศึกษาไม่มีการสนับสนุน อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องปริ้นท์ เครื่องถ่ายเอกสาร (ความถี่ 11)

ข้อเสนอแนะผู้บริหารควร ผู้บริหารควรให้คำแนะนำ ให้กำลังใจชื่นชม ร่วมแก้ไขและช่วยเหลือด้านต่างๆ ให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (ความถี่ 16) รองลงมาคือ ควรมีส่วนงานที่มีความรู้ความสามารถ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่ และแก้ไขปัญหา (ความถี่ 14) มีการนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนางานของครู (ความถี่ 13) ให้สถานศึกษาสนับสนุนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอต่อการใช้ เช่น เครื่องปริ้นท์เตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร (ความถี่ 12)

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา	จำนวน	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
<b>1. การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ</b>			
- มีการรวมกลุ่ม PLC ในสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	18	- ผู้บริหารควรจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะดำเนินงาน PLC ในสถานศึกษา	17
- ครูมีภาระงานมากส่งผลให้ครูไม่มีเวลาเข้าร่วมกลุ่ม PLC	15	- ควรมีการรวมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เน้นเฉพาะการทำเอกสาร PLC เพื่อรับการประเมิน	16
- ติดปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ไม่สามารถรวมกลุ่ม PLC ที่สถานศึกษาได้	11	- จัดตารางปฏิทินการดำเนินการ PLC ให้ชัดเจน และครอบคลุมการปฏิบัติงาน	14
- ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม PLC	10	- เชิญวิทยากร หรือครูแกนนำบรรยาย ให้ความรู้ที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม PLC	13
- การเข้าร่วมกลุ่ม PLC เป็นการเพิ่มภาระให้ครู เพิ่มงานเอกสารที่ไม่เกิดประโยชน์	7	- ควรรวมกลุ่มจัดกิจกรรม PLC ผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์	8

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม			
- ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ขอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน	15	- เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา	16
- ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญของครูในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	13	- ควรมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนเพื่อจะได้มีวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	14
- ครูทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไม่มีปัญหา	12	- มีการปรับวิสัยทัศน์ร่วมเมื่อทำงานร่วมกัน	9
- ครูไม่ให้ความสนใจ ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม	9	- ครูควรที่จะสามารถแสดงวิสัยทัศน์ออกนอกกรอบได้บ้าง	6
3. การร่วมมือ รวมพลัง			
- ครูขาดความสามัคคี ขาดการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบเน้นพวกพ้อง	16	- ผู้บริหารควรสร้างความเป็นทีมในองค์กร ให้มีการร่วมมือรวมพลังเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	18
- ครูให้ความร่วมมือ และร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย	14	- ผู้บริหารและครูควรร่วมมือวางแผน และทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	15
- ผู้บริหารขาดการเป็นผู้นำที่ดี ครูขาดการร่วมมือรวมพลัง	12	- ควรส่งเสริมให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในสถานศึกษา	14
- ครูบางส่วนคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่ให้ความร่วมมือเต็มที่ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	11	- ผู้บริหารและครูควรมีการร่วมพูดคุย ปรึกษาหารือ นำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และร่วมกันแก้ไขปัญหา	10

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

4. การมีภาวะผู้นำร่วม			
- การมีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นหลัก	15	- ผู้บริหารควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูมีภาวะผู้นำ	16
- ครูไม่กล้า แสดงความคิดเห็น หรือแสดงออก ขาดการมีภาวะผู้นำร่วม	14	- ควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็นและวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น	13
- ผู้บริหารไม่กระจายงานให้ทั่วถึงงานกระจุกอยู่เฉพาะครูบางคนจึงทำให้ไม่เห็นภาวะผู้นำของครู	12	- ผู้บริหารควรกระจายงานภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกันเพื่อให้โอกาสครูได้แสดงศักยภาพ	10
- ผู้บริหารไม่มีการส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมของครู	9	- ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูกล้าตัดสินใจ และนำเสนอความคิดเห็น	8
5. การมีโครงสร้างสนับสนุน			
- ขาดแคลน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เช่น โทรทัสน์ คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์	18	- ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการดำเนินงาน PLC ให้สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา	17
- สถานศึกษาไม่มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งในการดำเนินงาน PLC ที่ชัดเจน	13	- หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณแก่สถานศึกษา	14
- สถานศึกษามีการดำเนินการที่ชัดเจน มีคำสั่ง และมีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน PLC	10	- ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ความรู้กับครูในการดำเนินงาน PLC	13
- ไม่มีการจัดทำโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงาน PLC ในสถานศึกษา	9	- ควรประชุมรับฟังข้อเสนอในสิ่งที่ครูต้องการสนับสนุนในการดำเนินงาน PLC	11

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

6. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน			
- มีการใช้วงจร PDCA ในการสะท้อนผลการปฏิบัติงานสรุปการปฏิบัติงาน ปัญหา พร้อมเสนอวิธีแก้ปัญหา	14	- ผู้บริหารควรมีการประเมินผลและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น	15
- มีการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลไปปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป	13	- ผู้บริหารควรสะท้อนผลการปฏิบัติงานออกมาในเชิงประจักษ์ มีข้อมูล สามารถตรวจสอบได้	13
- ขาดการสะท้อนปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ทำให้ปัญหาต่างๆ ไม่ได้รับการแก้ไข	10	- ผู้บริหารควรมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก	12
- ครูบางส่วนไม่ยอมรับความจริงของผลสะท้อนการปฏิบัติงาน	6	- ผู้บริหารควรจัดทำ SWOT เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ทำเป็นคู่มือ ขั้นตอนให้ชัดเจน	4

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า

ด้านการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ มีการรวมกลุ่ม PLC ในสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ความถี่ 18) รองลงมาคือ ครูมีภาระงานมากส่งผลให้ครูไม่มีเวลาเข้าร่วมกลุ่ม PLC (ความถี่ 15) ติดปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ไม่สามารถรวมกลุ่ม PLC ที่สถานศึกษาได้ (ความถี่ 11) ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม PLC (ความถี่ 10) และมีครูบางส่วนมองว่าการเข้าร่วมกลุ่ม PLC เป็นการเพิ่มภาระให้ครู เพิ่มงานเอกสารที่ไม่เกิดประโยชน์ (ความถี่ 7)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีคำสั่งจัดตั้งกลุ่ม PLC ภายในสถานศึกษาทุกภาคเรียน หรือทุกปีการศึกษา (ความถี่ 17) รองลงมาคือ ควรมีการรวมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เน้นเฉพาะการทำเอกสาร PLC เพื่อรับการประเมิน (ความถี่ 16) จัดตารางปฏิทินการดำเนินการ PLC ให้ชัดเจน และครอบคลุมการปฏิบัติงาน (ความถี่ 14)

เชิญวิทยากร หรือครูแกนนำ บรรยาย ให้ความรู้ที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม PLC (ความถี่ 13) ควรรวมกลุ่มจัดกิจกรรม PLC ผ่านช่องทางสื่อออนไลน์(ความถี่ 8)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ขอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน (ความถี่ 15) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของครูในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (ความถี่ 13) ครูทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไม่มีปัญหา (ความถี่ 12) ครูไม่ให้ความสนใจ ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม (ความถี่ 9)

ข้อเสนอแนะคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา (ความถี่ 16) รองลงมาคือ ควรมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนเพื่อจะได้มีวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ความถี่ 14) มีการปรับวิสัยทัศน์ร่วมเมื่อทำงานร่วมกัน (ความถี่ 9) ครูควรที่จะสามารถแสดงวิสัยทัศน์ออกนอกกรอบได้บ้าง (ความถี่ 6)

ด้านการร่วมมือ รวมพลัง สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ครูขาดความสามัคคี ขาดการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบเน้นพวกพ้อง (ความถี่ 16) รองลงมาคือ ครูให้ความร่วมมือ และร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย (ความถี่ 14) ผู้บริหารขาดการเป็นผู้นำที่ดี ครูขาดการร่วมมือรวมพลัง (ความถี่ 12) และครูบางส่วนคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่ให้ความร่วมมือเต็มที่ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (ความถี่ 11)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรสร้างความเป็นทีมในองค์กร ให้มีการร่วมมือรวมพลังเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ความถี่ 18) รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูควรร่วมมือวางแผน และทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (ความถี่ 15) ควรส่งเสริมให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในสถานศึกษา (ความถี่ 14) ผู้บริหารและครูควรมีการร่วมพูดคุย ปรึกษาหารือ นำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และร่วมแก้ไขปัญหา (ความถี่ 10)

ด้านการมีภาวะผู้นำร่วม สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ การมีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นหลัก (ความถี่ 15) รองลงมาคือ ครูไม่กล้า แสดงความคิดเห็น หรือแสดงออก ขาดการมีภาวะผู้นำร่วม (ความถี่ 14) ผู้บริหารไม่กระจายงานให้ทั่วถึง งานกระจุกอยู่เฉพาะครูบางคนจึงทำให้ไม่เห็นภาวะผู้นำของครู (ความถี่ 12) ผู้บริหารไม่มีการส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมของครู (ความถี่ 9)



ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูมีภาวะผู้นำ (ความถี่ 16) รองลงมาคือ ควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็น และวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น (ความถี่ 13) ผู้บริหารควรกระจายงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกัน เพื่อให้โอกาสครูได้แสดงศักยภาพ(ความถี่ 10) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูกล้าตัดสินใจ และนำเสนอความคิดเห็น (ความถี่ 8)

ด้านการมีโครงสร้างสนับสนุน สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ ขาดแคลน สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนรู้ เช่น โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ (ความถี่ 18) รองลงมาคือ สถานศึกษาไม่มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งในการดำเนินงาน PLC ที่ชัดเจน (ความถี่ 13) สถานศึกษามีการดำเนินการที่ชัดเจน มีคำสั่ง และมีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน PLC (ความถี่ 10) ไม่มีการจัดทำโครงสร้าง สนับสนุนการดำเนินงาน PLC ในสถานศึกษา (ความถี่ 9)

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการดำเนินงาน PLC ให้ สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา (ความถี่ 17) รองลงมาคือ หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน สื่อเทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณแก่สถานศึกษา (ความถี่ 14) ควรมีคำสั่งมอบหมายงานให้ชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน (ความถี่ 13) ควรประชุมรับฟังข้อเสนอในสิ่งที่ครูต้องการสนับสนุนในการดำเนินงาน PLC (ความถี่ 11)

ด้านการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันและปัญหาคือ มีการใช้วงจร PDCA ในการสะท้อนผลการปฏิบัติงานสรุปการปฏิบัติงาน ปัญหา พร้อมเสนอวิธีแก้ปัญหา (ความถี่ 14) รองลงมาคือ มีการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลไปปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป (ความถี่ 13) ขาดการสะท้อนปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ทำให้ปัญหาต่างๆ ไม่ได้รับการแก้ไข (ความถี่ 10) ครูบางส่วนไม่ยอมรับความจริงของผลสะท้อนการปฏิบัติงาน (ความถี่ 6)

ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประเมินผลและย้อนกลับผลนั้นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นระยะ (ความถี่ 15) รองลงมาคือ ผู้บริหารควรสะท้อนผลการปฏิบัติงานออกมาในเชิงประจักษ์ มีข้อมูล สามารถตรวจสอบได้ (ความถี่ 13) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานส่งผลให้มีการพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ไป (ความถี่ 12) ผู้บริหารควรมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก (ความถี่ 11) ควรจัดทำ SWOT เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ทำเป็นคู่มือขั้นตอนให้ชัดเจน (ความถี่ 4)

## ตอนที่ 7 ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ข้อเสนอแนะและ แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการสถานศึกษาจำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 3 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 2 สรุปผลดังนี้

### 7.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

7.1.1 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู สภาพปัจจุบันครูมีพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร กำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ วางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน นำเนื้อหาหลักสูตรมาใช้เพื่อการพัฒนาผู้เรียน ปัญหาที่พบจากการสัมภาษณ์ พบว่าภาระงานที่มากเกินไปของครูทำให้ไม่มีเวลายุ่เมทให้กับผู้เรียน และไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนากษการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรมีการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ลดภาระงานของครูด้วยการเพิ่มบุคลากร ด้านพัสดุ การเงิน เจ้าหน้าที่ธุรการ ให้ครูมีเวลาเข้ารับการพัฒนากตนเอง และเตรียมการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

7.1.2 การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู สภาพปัจจุบันมีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูในการเข้าสู่วิทยฐานะชำนาญการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เมื่อครูมีเกณฑ์คุณสมบัติสามารถเข้ารับการประเมินขอเลื่อนวิทยฐานะตามที่กำหนด ปัญหาที่พบ ความไม่ชัดเจนในนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติในการเลื่อนวิทยฐานะครู การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ วิธีการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ส่งผลให้ครูบางส่วนไม่กระตือรือร้น ไม่สนใจศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะความก้าวหน้าของตนเอง

ข้อเสนอแนะ ต้นสังกัดควรมีกระบวนการติดตาม ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูให้ความรู้ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลื่อนวิทยฐานะ กระตุ้นให้ครูศึกษาข้อมูล เตรียมพร้อมในการเข้ารับการประเมินวิทยฐานะและความก้าวหน้าในอาชีพ

7.1.3 การจัดระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู สภาพปัจจุบัน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก อีเมลล์ เพิ่มมากขึ้น ปัญหาที่พบคือ ครูบางส่วนไม่สนใจรับฟัง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์ เข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ ครูควรมีความรับผิดชอบในการรับข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร จัดทำช่องทางสื่อสารออนไลน์ของสถานศึกษาที่เป็นทางการ ให้ครู เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและเป็นปัจจุบัน

7.1.4 การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ สภาพปัจจุบัน ครูมีอิสระในการจัดการ เรียนรู้มากที่สุด ส่วนการตัดสินใจในงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องผ่านการอนุมัติ จากผู้บริหารเป็นหลัก ปัญหาที่พบการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ครูน้อยเกินไป เพราะต้อง ตัดสินใจตามคำสั่งของผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากขึ้น ควรมีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของครูในการปฏิบัติงานที่ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง

7.1.5 การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันมีการกระจายอำนาจตาม กรอบการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการ บริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป ผ่านคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ปัญหา อำนาจใน การปฏิบัติงานของครูต้องรอการสั่งการ อนุมัติจากผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ ลดขั้นตอนในการสั่งการ และเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานในส่วนที่ครู รับผิดชอบ จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง กำหนดภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครูที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

7.1.6 การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารให้คำแนะนำ ให้ข้อคิด ในการปฏิบัติงาน ปัญหา ขาดการสื่อสารการชี้แนะช่วยเหลืออย่างทั่วถึง มีการรายงานเป็นลำดับขั้น หลายขั้นตอน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือความเข้าใจผิดในการสื่อความหมาย

ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำ ชี้แนะช่วยเหลือในงานที่ครูไม่เข้าใจ ช่วยให้การปรึกษา ให้ชัดเจน เปิดช่องทางสื่อสารให้ครูซักถามหรือขอรับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน การปฏิบัติงาน

7.2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

7.2.1 การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ สภาพปัจจุบันมีการสร้างกลุ่มการเรียนรู้ทาง วิชาชีพเป็น กลุ่ม PLC ตามสาระการเรียนรู้ กลุ่ม PLC ในแต่ละสายชั้น กลุ่ม PLC ปัญหาครูมีเวลา ว่างไม่ตรงกันในการเข้าร่วมกลุ่ม PLC ครูขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ PLC สถานศึกษาขาดครูแกนนำ PLC ที่สามารถเป็นครูพี่เลี้ยงให้กับครูในการรวมกลุ่มดำเนินกิจกรรม PLC ครูมุ่งเน้นการทำเอกสารรายงาน PLC ประกอบการเลื่อนวิทยฐานะมากกว่าการรวมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการ PLC และเป็นที่ปรึกษากลุ่ม PLC ของครูในสถานศึกษา มีตารางปฏิทินการดำเนินงาน PLC ที่ครอบคลุมวงรอบ PLC คือ Plan Do See Reflection มีกระบวนการนิเทศติดตามการดำเนินงาน PLC นอกจากนี้ควรมีชั่วโมง PLC เพิ่มเติมจากชั่วโมงการจัดการเรียนรู้ที่ครูรับผิดชอบ และส่งเสริมให้มีครูแกนนำ PLC ในสถานศึกษาเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับครูในการรวมกลุ่ม PLC

7.2.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม สภาพปัจจุบันมีการ กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ปัญหาที่พบคือครูส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา กลุ่มที่กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษาคือกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นหลัก ขาดกระบวนการนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติจริง และการกำกับติดตามผลสำเร็จของวิสัยทัศน์ร่วมที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะควรมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนให้ครูปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วม มีขั้นตอนนำวิสัยทัศน์ร่วมไปสู่แผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ร่วมที่กำหนดไว้

7.2.3 การร่วมมือร่วมพลัง สภาพปัจจุบันครูร่วมมือร่วมพลังกันในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ส่งผลให้คะแนน O-Net, NT สูงกว่าระดับชาติ ปัญหาครูบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือเต็มที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานส่วนรวมของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ทำให้ครูได้มีกิจกรรมสร้างความเป็นทีมในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารปลูกฝังค่านิยมให้ครูรุ่นใหม่มีความรัก ความผูกพันในองค์กร มีความสามัคคี ร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษา มองสถานศึกษาเหมือนบ้านหลังหนึ่งที่อยู่อาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร

7.2.4 การมีภาวะผู้นำร่วม สภาพปัจจุบันมีการกระจายภาวะผู้นำ โดยผลัดกันเป็นผู้นำ หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ ปัญหาครูมีบทบาทภาวะผู้นำไม่มากนักเนื่องจากการตัดสินใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และหัวหน้างาน ครูมักจะปฏิเสธการเป็นหัวหน้างานเพราะภาระงานจะเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ ควรผลัดเปลี่ยนให้ครูได้เป็นหัวหน้างาน กระจายงานให้ครูรับผิดชอบให้ทั่วถึงไม่กระจุกงานเฉพาะกลุ่มครูหัวหน้างาน มอบหมายงานให้ครูได้แสดงศักยภาพ การมีภาวะผู้นำ สร้างแรงจูงใจให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม เช่นการพิจารณาความคิดเห็นความชอบให้กับครู หัวหน้างานและรับผิดชอบงานมากขึ้น

7.2.5 การมีโครงสร้างสนับสนุน สภาพปัจจุบัน มีโครงสร้างสนับสนุน PLC เป็นกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มสายชั้น มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะดำเนินงาน PLC เพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน ปัญหาที่พบการมีคำสั่งในการดำเนินงานและระยะเวลาการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจการดำเนินงาน PLC ของครู ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารและครูร่วมวางแผนการดำเนินงาน PLC ในสถานศึกษา มีกระบวนการให้ความรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมาย PLC ของสถานศึกษา ก่อนการดำเนินงาน ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาให้คำชี้แนะการรวมกลุ่ม PLC ของครู ผู้บริหารสนับสนุนครูแกนนำ PLC ในการเป็นที่เลี้ยงครูในการดำเนินงาน PLC ให้ความสำคัญกับผลของการรวมกลุ่ม PLC ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนมากกว่าเอกสารรายงานการรวมกลุ่ม PLC เพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะ

7.2.6 การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบัน ครูมีส่วนร่วมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากการรวมกลุ่ม PLC ว่าสำเร็จตามเป้าหมาย หรือต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ปัญหาที่พบครูส่วนใหญ่มีภาระงานมากไม่สะดวกเข้าร่วมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการนำผลการสะท้อนผลย้อนกลับมาพัฒนาการปฏิบัติงานหรือพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะ ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานในการรวมกลุ่ม PLC ระบุชั่วโมง PLC ลงในตารางสอนของครูเพื่อให้ครูมีเวลาว่างในการเข้าร่วมกลุ่มสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพิ่มช่องทางในการรวมกลุ่ม PLC ผ่านทางออนไลน์ เช่น ไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก Zoom Google Meet เป็นต้น

7.3 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการสถานศึกษาจำนวน 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 3 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 2 ผู้วิจัยสรุปผลแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่เป็นบทบาทของผู้บริหารและบทบาทของครูในแต่ละด้านได้ดังตารางที่ 4.22 - 4.27

ตารางที่ 4.22 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง</li> <li>มีกระบวนการโค้ชซึ่ง ทำให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ</li> <li>การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานพิเศษอื่นของครู เช่น งานพัสดุ งานการเงิน</li> <li>การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>ทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เลือกครูปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ครูยุค New normal มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการเรียนรู้ออนไลน์ให้ได้เหมือนกับการเรียนการสอนปกติในห้องเรียน</li> <li>เข้ารับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>มีความรักและอดทนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> <li>มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานพิเศษ เช่น งานพัสดุ งานการเงิน งานเตรียมการประเมินงานประกันคุณภาพสถานศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 4.23 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะ และสนับสนุนให้ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ</li> <li>ประเมินผลการปฏิบัติงานครูจากคุณภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น</li> <li>ผู้บริหารประเมินผลงานจากการปฏิบัติงานจริงของครูไม่ใช้การประเมินเฉพาะเอกสาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะ ให้ชัดเจน ปรึกษาผู้บริหาร หรือหัวหน้างานบริหารงานบุคคล เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> <li>รวมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพครู</li> <li>เข้ารับการประเมินเลื่อนวิทยฐานะเมื่อครบกำหนดเกณฑ์ตามคุณสมบัติ เพื่อความก้าวหน้า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในอาชีพ</li> </ol>

ตารางที่ 4.24 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<p>1. ผู้บริหารมีการจัดระบบ การประชุม ประจำเดือน ประชุมหัวหน้างานที่รับผิดชอบแต่ละงานสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน</p> <p>2. ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีช่องทางการประชุม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีความหลากหลาย ผ่านสื่อเทคโนโลยีต่างๆ</p> <p>3. มีการประชุมหารือติดตามการปฏิบัติงานเป็นประจำ เพื่อรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของครูและผู้บริหาร</p>	<p>1. เข้าร่วมการประชุมประจำเดือน ประชุม หัวหน้างานที่รับผิดชอบแต่ละงานสร้างความ เข้าใจให้ตรงกัน</p> <p>2. ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ใน การแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา</p> <p>3. รับผิดชอบ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจาก การประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย</p>

ตารางที่ 4.25 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<p>1. พิจารณาลักษณะงานที่สามารถมอบให้ครูมี อิสระในการตัดสินใจ เช่นการจัดการเรียนรู้ สามารถมอบหมายให้ฝ่ายวิชาการ ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาที่มีอิสระในการตัดสินใจได้เต็มที่</p> <p>2. งานด้านการบริหารงบประมาณ การเงิน และ พัสดุ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อผู้เรียนหรือ ผู้ปกครอง การตัดสินใจต้องอยู่ในดุลยพินิจของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการตัดสินใจและ รับผิดชอบ</p>	<p>1. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่นการ จัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน</p> <p>2. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณ การเงิน กฎระเบียบข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อผู้เรียนหรือผู้ปกครอง ต้อง นำเสนอผู้บริหาร เพื่อขอรับการอนุมัติก่อนการ ดำเนินการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของทาง ราชการ</p>

ตารางที่ 4.26 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระจายอำนาจตามกรอบการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป โดยการพิจารณาตามความเหมาะสมและความถนัดของครูแต่ละบุคคล</li> <li>2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง กำหนดภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครูที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> <li>3. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน ให้ครูมีอำนาจในส่วนงานที่ครูรับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับผิดชอบในงานที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บริหารในการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่ายได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป</li> <li>2. ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับการแต่งตั้ง จากผู้บริหาร จนบรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</li> </ol>

ตารางที่ 4.27 แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารต้องคอยชี้แนะ สอนงาน Coaching มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ</li> <li>2. วางระบบทีมงาน หัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้น คอยกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ชี้แนะให้ครูมีแนวคิดที่เป็นด้านบวก หลักการเป็นข้าราชการที่ดี การวางตัวให้เหมาะสม การแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความผิดทางวินัยการรับราชการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูหัวหน้างาน ให้คำชี้แนะ สอนงาน Coaching ติดตามประเมินผลการทำงานของครู</li> <li>2. ให้คำชี้แนะเป็นแบบอย่างให้ครูรุ่นใหม่มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ให้คำชี้แนะเป็นแบบอย่างให้ครูรุ่นใหม่ รักในองค์กร มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในสถานศึกษา</li> </ol>



ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

บทบาทผู้บริหาร	บทบาทครู
<p>4. ชี้แนะให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ รักร่องค์กร สอนงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. ชี้แนะให้ครูเข้าใจงาน เป็นงาน มีความรอบคอบ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน</p>	

สรุปแนวทางในการส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารส่งเสริม สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู และบุคลากรในสถานศึกษาโดยการจัดอบรมเชิงวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาทักษะ ความรู้ให้กับครู สนับสนุนให้ครูเข้ารับการพัฒนากิจกรรมการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบออนไลน์ และเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ให้ครูมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินวิทยฐานะ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะเมื่อมีเกณฑ์ครบตามคุณสมบัติ ส่งเสริมให้ครูทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ปัญหาที่พบครูขาดความเข้าใจในการทำผลงานวิทยฐานะ ขาดการเรียนรู้ ทำผลงานโดยการคัดลอกงานของคนอื่น ทำผลงานไม่มีคุณภาพไม่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน

ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ช่องทางการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีความหลากหลายผ่านสื่อเทคโนโลยี ช่องทางสื่อสารออนไลน์ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะครู ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจครูสม่ำเสมอ มีการประชุมแลกเปลี่ยน เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานตามความเหมาะสม ให้ครูสอนตรงกับวิชาเอก ความถนัด ความสามารถของครูแต่ละบุคคล

ด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ผู้บริหารให้อิสระครูในงานที่มอบให้หมายให้ครูรับผิดชอบ เช่นการจัดการเรียนรู้ การสร้างสื่อและนวัตกรรม การพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ การเงินและพัสดุ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อผู้เรียนหรือผู้ปกครอง การตัดสินใจต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ

ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกระจายอำนาจตามกรอบการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป โดยการพิจารณาตามความเหมาะสมและความถนัดของครูแต่ละบุคคล จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง กำหนดภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครูที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน ให้ครูมีอำนาจในส่วนงานที่ครูรับผิดชอบ

ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารต้องคอยชี้แนะ Coaching มอบหมายงานที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล วางระบบทีมงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ฝ่ายบริหารทั่วไป มอบหมายให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้น ครู มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ จัดระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลพิจารณาสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนาสถานศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2) เพื่อศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 4) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 5) เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ

5.1.2 การศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน การร่วมมือร่วมพลังมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การมีภาวะผู้นำร่วม และการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามลำดับ

5.1.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูประกอบด้วย การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง 0.735 ถึง 0.898 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด คือการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $X_6$ )( $r_{x_6y} = 0.898$ ) รองลงมาคือ การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู ( $X_3$ )( $r_{x_3y} = 0.867$ ) การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู ( $X_2$ )( $r_{x_2y} = 0.817$ ) การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ( $X_5$ )( $r_{x_5y} = 0.774$ ) การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ( $X_4$ )( $r_{x_4y} = 0.744$ ) และ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู ( $X_1$ ) ( $r_{x_1y} = 0.735$ ) ตามลำดับ

5.1.4 การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่าตัวแปรร่วมที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาคือตัวแปรด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และตัวแปรด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู มีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย เท่ากับ 0.85 สามารถร่วมกันทำนาย ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 85 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์เป็นรายด้าน พบว่าตัวแปรด้านที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุดคือด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.580 รองลงมาคือ การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.376 และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้  $Z = 0.580 X_6 + 0.376 X_3$

5.1.5 เมื่อศึกษาถึงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครูคือ ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้ครูได้พัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารควรมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นประจำ

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจนในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครู ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้า ให้ครูเข้ารับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะเมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์การประเมิน

ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู คือ ผู้บริหารควรจัดทำระบบ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้เป็นปัจจุบัน ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าถึง ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด-19 ควรใช้วิธีการสื่อสารหลายช่องทาง ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์

ด้านการให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ คือ ผู้บริหารควรให้อิสระในการตัดสินใจของ ครูให้มากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ การจัดการชั้นเรียน ผู้บริหารควรมีการประชุม รับฟัง ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของครูเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน

ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานคือ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูมีอำนาจในการปฏิบัติงานโดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ ผู้บริหารควรแจ้งรายละเอียดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในงานที่ครูได้รับคำสั่ง มอบหมายให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูคือ ผู้บริหารควรให้คำแนะนำ ให้การ ชี้แนะในการปฏิบัติหน้าที่ ร่วมแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และ ควรมีหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานให้กับครูได้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 นำมาอภิปราย ผลได้ดังนี้

5.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูมีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุดสอดคล้องกับ สุเมธ บุสโร, เก่งกนก เอื้อวงศ์, กุลชลิ จงเจริญ (2563, น.53) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานของวิชาชีพของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่

แต่อย่างไรก็ตามพบว่าจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์พบว่าการที่ครูมุ่งความก้าวหน้าโดยยึดติดกับเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะมากเกินไป ส่งผลให้การดำเนินการ PLC กลายเป็นการมุ่งเน้นเฉพาะการทำรายงานการดำเนินงาน PLC หรือการจัดเก็บเอกสาร PLC กระจายเพื่อตอบเกณฑ์ของการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ส่งผลให้ครูมีทัศนคติต่อ PLC ว่าเป็นการทำงานเอกสารโดยไม่ได้มุ่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนแต่อย่างใด

รองลงมาคือ ด้านการให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ สอดคล้อง รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553, น.303) กล่าวถึงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง ครูซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จึงต้องส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ครูจึงต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความเหมาะสม ผู้บริหารให้โอกาสครูได้พัฒนาความก้าวหน้าตามเส้นทางในการประกอบวิชาชีพครู ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารต้องดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดพลังอำนาจความภาคภูมิใจในการทำงาน เช่น การเลื่อนวิทยฐานะ เงินเดือน การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ทางราชการจัดให้ เช่น สวัสดิการในการรักษาพยาบาล กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

สอดคล้องกับ ประวิต เอรารรณ (2551, บทคัดย่อ) ที่กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 3 ประการคือ 1) ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน และระบบการดำเนินงานต่างๆ ภายในโรงเรียน การเสริมสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหารการส่งเสริมในการเรียนรู้ในการพัฒนางานร่วมกันของครู รวมไปถึงการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอก ทำให้เกิดการกระตุ้นการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน โดยเน้นกระบวนการการแก้ปัญหาาร่วมกันของครู

การสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม และกระบวนการทำงานร่วมกันกับชุมชน 3) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู คือ การพัฒนาสถานภาพครู การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจครูต้องยึดหลักสำคัญคือ ต้องให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นแก่ครูอย่างเปิดเผย และให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

ส่วนด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจะมาจากสาเหตุที่ ผู้บริหารไม่ติดตามการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2561, น.9) พบว่า ปัญหาหลักในการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติของครูคือการขาดขั้นตอนกำกับติดตามเกี่ยวกับการดำเนินการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำความคิดเห็น ประสิทธิภาพ และแนวคิดเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากผู้สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ จุดเด่น จุดที่ต้องแก้ไข ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนะนำวิธีแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังพบว่า การที่ผู้บริหารมีภาระงานมากและไม่ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านวิชาการในการดำเนินการ PLC ในสถานศึกษาส่งผลให้การดำเนินการ PLC ไม่เข้มแข็ง ไม่มีผู้นำที่ทำหน้าที่เป็น โค้ชคอยให้คำปรึกษาและชี้แนะครูในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียนทำให้ผู้เรียน การดำเนินการ PLC ครูจึงต้องปรึกษาหารือระหว่างครูด้วยกันเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของการเป็นผู้นำด้านวิชาการที่คอยให้ความช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

5.2.2 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ภาพรวมพบว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก การร่วมมือรวมพลังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การมีภาวะผู้นำร่วม และการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของของวาสนา ทองทวีงยศ (2560, น.99) เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบเป็นไปตาม โครงสร้างการบริหารงาน ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสถานศึกษามีระบบการติดต่อประสานงานที่ชัดเจนและทั่วถึง

สอดคล้องกับ จูลี ศรีษะโคตร (2557, น.33) พบว่าสภาพแวดล้อมในระบบงานและสถานที่ การรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ที่ทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การการบรรทัดฐาน คุณค่า มีความคาดหวังเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และ ประสิทธิภาพของการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational or Corporate Culture) ของ Schermerhorn, Hunt and Osborn (1977, p.267) เกี่ยวกับ ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ กล่าวว่เมื่อทุกคนมาอยู่ร่วมกันในองค์การจึงมีค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกันภายในองค์การ โดยเริ่มจากผู้บริหารสร้างทัศนคติร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพันและรักสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูว่าครู คือส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

เห็นได้จากผลการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือรวมพลังกันในสถานศึกษา ส่งผลดีต่อบรรยากาศของการปฏิบัติงาน บุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมความร่วมมือ ร่วมมือ รวมพลังกันของบุคลากรในองค์การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้มีการร่วมมือรวมพลังให้ดียิ่งขึ้นไป โดยการสร้างระบบงานที่ชัดเจน มีการประสานงานในหน่วยงานให้ครูมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี

ส่วนการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจมาจากสาเหตุครูมีภาระงานมาก ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการรวมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับ พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2561, น.9) กล่าวถึงปัญหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก PLC พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ คือ ครูมีภาระงานมากจึงขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การร่วมมือการจัดกิจกรรมเป็นสิ่งที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ขาดการร่วมมือกันแก้ปัญหาในการจัดกระบวนการเรียนรู้สถานศึกษาส่วนใหญ่พบปัญหาผู้บริหารไม่ติดตามดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาปัญหาของ PLC อย่างสม่ำเสมอ

รวมถึงปัญหาส่วนใหญ่ของสถานศึกษาไม่กำกับติดตามการดำเนินการ PLC ขาดการกำหนดช่วงเวลาในการและขาดการติดตามจากผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาควรพัฒนาเพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินการ PLC ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้มากขึ้น โดยการจัดตารางเวลาการที่ครูเข้ากลุ่ม PLC ที่ยืดหยุ่นนอกเหนือจากเวลาในการจัดการสอน อาจจะรวมถึงการ



รวมกลุ่ม PLC ออนไลน์ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้มีเวลารวมกลุ่มกันมากขึ้น

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มีความสัมพันธ์กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู กับตัวแปรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด คือการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.898 สอดคล้องกับวรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น.98) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู แสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างให้เกิดภาวะผู้นำร่วม ทำให้สมาชิกใน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมีผลมาจากการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการที่ผู้นำริเริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้ ใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน

ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรองลงมา คือ การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.867) สอดคล้องกับ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560, น.40) กล่าวถึงเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนความเป็นชุมชนการเรียนรู้ คือการจัดระบบให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ชัดเจน การจัดสภาพแวดล้อมให้ครูใน โรงเรียน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และมีการจัด โครงสร้างหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครู กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานครูมีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสูงสุด ( $X_6$ ) ( $r_{x_6} = 0.898$ ) อย่างไรก็ตาม พบว่าผลการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูกลับมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 6 ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.73) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการส่งเสริมการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาให้มากขึ้น

2. ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสูงเป็นลำดับที่ 2 คือการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (X3)( $r_{x3y} = 0.867$ ) อย่างไรก็ตามพบว่าผลการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารจึงควรมีการส่งเสริมการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูให้เพิ่มมากขึ้น

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครู กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าตัวแปรการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพน้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{x1y} = 0.735$ ) อาจจะเป็นเพราะว่าครูบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ครูยังยึดติดกับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบการเข้ารับการอบรมจากวิทยากรหรือการพัฒนาครูรูปแบบอื่น

สอดคล้องกับ พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2561, น.8) พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC คือ ครูไม่เข้าร่วมประชุม PLC ตามกำหนด ซึ่งการไม่ร่วมมือกันของครูจะส่งผลให้การดำเนินการ PLC ล่าช้า หรือไม่ประสบผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหา ขาดการร่วมมือร่วมพลังของครู และผู้บริหารในการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ความสามารถและแนวทางการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และการเรียนรู้ร่วมกันของครู ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารจึงควรมีการนิเทศ ติดตามและเข้าร่วมกลุ่ม PLC กับคณะครูเพื่อชี้ให้ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมกลุ่ม PLC พร้อมทั้งเสนอแนะให้ครูเปิดใจยอมรับฟัง ความคิดเห็นของเพื่อนครูต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญของ PLC ซึ่งขัดกับวัฒนธรรมของการจัดการเรียนรู้ของครูไทย ที่ไม่เคยชินต่อการมีครู และผู้บริหารเข้ามาสังเกตหรือแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจให้กับครูว่าการเข้าร่วมกลุ่ม PLC คือการยอมรับฟังอย่างสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงพัฒนา ไม่ใช่การตำหนิหรือจับผิดครูแต่ประการใด

5.2.4 จากการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า การส่งเสริมพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าในสมการคือ การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู มีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.85 ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับ สุเมธ บุสโร, เก็จกนก เอื้อวงศ์ และกุลชลิ จงเจริญ (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน พบว่า การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมรับข้อผิดพลาด การให้ความไว้วางใจ การให้ความรู้และสารสนเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการระบุนความรับผิดชอบของงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูได้ร้อยละ 54.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วาสนา ทองทวีงยศ (2560, น.92) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร

อย่างไรก็ตามพบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูกลับมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 6 ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.73) และผลจากการวิจัยพบว่าตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารจึงควรมีการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

นอกจากนี้ข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับ ความสำเร็จของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ขึ้นอยู่ปัจจัยการบริหารงานของผู้บริหารดังนี้

1) ผู้บริหารมีการจัดระบบโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงาน PLC ให้กับคณะครู โดยจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน ตารางเวลาชั่วโมงแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ

2) ผู้บริหารทำความเข้าใจเป้าหมายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้กับครูในสถานศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมของ PLC คือ การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีศักยภาพ

3) ผู้บริหารวางแผนการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามหลัก Plan Do See Reflect บนหลักการ เปิดใจ พุดคุยเชิงบวก ไม่มีการตำหนิหรือใช้คำเชิงลบ มีการฟังอย่างลึกซึ้ง

(Deep Listening) และแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้

4) ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม นิเทศครูที่เข้าร่วม PLC ให้ดำเนินตามบทบาทหน้าที่ของตนเองส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำร่วมในการดำเนินการ PLC เช่นครูที่ได้รับบทบาทเป็น ครูต้นแบบ (Model Teacher) มีการจัดทำแผนการเรียนรู้และเปิดชั้นเรียนให้ครูสมาชิกได้สังเกตการจัดการเรียนรู้ นำมาสู่ประเด็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนในช่วง PLC รับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นจากผู้บริหารและเพื่อนครูเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้

5) ผู้บริหารต้องเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูในกลุ่ม PLC พร้อมทั้งมอบหมายหน้าที่ให้ครูเข้าร่วมกลุ่ม PLC ตามปฏิทินการดำเนินงาน มีกระบวนการประเมินผลการดำเนินกิจกรรม PLC ในแต่ละรอบปีการศึกษาเพื่อนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์ปรับปรุงพัฒนาแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน PLC ในปีการศึกษาต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1) ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ผลจากการวิจัยที่ได้พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานและการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู มีอิทธิพลส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรมีนโยบายส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบนิเทศ ติดตาม สะท้อนผลการปฏิบัติของครูอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษา แนะนำครูให้สามารถจัดการเรียนรู้เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งเสริมให้ผู้บริหารมี การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครูให้มากขึ้น โดยการจัดระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ชัดเจน เข้าถึงได้ง่าย มีการประชุมแลกเปลี่ยน เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน

ผลจากการวิจัยที่ได้พบว่าการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาด้านการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้มากขึ้น ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ จัดทำคู่มือการปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน มีการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ มีการสรุปผลและ

ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละปีการศึกษา เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีการศึกษาต่อไป

## 2) ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

จากการวิจัยที่ได้พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานมีอิทธิพลส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูโดยการการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน การให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย การให้การสนับสนุนงบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูกิดค้น และพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากการวิจัยที่ได้พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการที่ผู้บริหารแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู มีการแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและภาระงานของครูที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

จากการวิจัยที่ได้พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยการร่วมมือรวมพลังมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ควรได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไป ส่วนด้านการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน ส่งเสริมให้สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัญหา ร่วมกันคิดวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้พัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกับครู คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2) ควรศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

3) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไปทดลองใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาพร้อมทั้งทำการประเมินผลความสำเร็จของการนำรูปแบบไปทดลองใช้





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.

โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2563).

แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2563. สืบค้น 1 ตุลาคม 2563, จาก

<http://www.ptt2.go.th>

คณิต เขียววิชัย. (2551). การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ [ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

จันทร์จิรา แดงน้อย. (2559). ปัจจัยทำนaylorการคงอยู่ในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.

จารุวรรณ ศิลปะรัตน์. (2548). การพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล [ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560, มกราคม-มิถุนายน). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. 1(6), 34-41.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. เทพเนรมิตการพิมพ์.

จิตร์รัตน์ เพ็ชรอินทร์. (2560). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดการมองโลกทางวิชาการเชิงบวกในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน [ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา [ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.



- คารารัตน์ กันเอี่ยม. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประจำตามแนวคิดความเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ดวงกมล อนุเอกจิตร. (2560). การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ดวงหทัย โสมไชยะวงศ์. (2557). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อส่งเสริมสมรรถนะครูประถมศึกษาของนักศึกษาวิชาชีพครู [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- นันท์นภัส ชัยสงคราม. (2561). การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- นันทนวล โคตะรักษ์. (2561). การศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดตั้งโรงเรียนนานาชาติตามหลักปรัชญา อโงศลในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ปภาวิ พิพัฒนลักษณ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2539). การเสริมสร้างพลังอำนาจครู: การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโท]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา. (2562). สภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโท]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- พิณสุดา สิริธรรังศรี, พัชราภา ตันติชูเวช และวาสนา วิสฤตภาภา. (2562). *แนวทางการเป็น โค้ชที่มีคุณภาพในโครงการพัฒนาครูและสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง* (รายงานผลการวิจัย). DPU Coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). *สองหัวใจดีกว่าหัวใจเดียวบทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. ในการประชุมวิชาการทางคุรุสภาประจำปี 2561 เรื่อง “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: พลังครุขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทย”*(น.16). คุรุสภา.
- ภัควรรณ ปิ่นแก้ว. (2558). *การเสริมพลังอำนาจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรระหว่างองค์กรญี่ปุ่นและองค์กรไทย* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มณีรัตนา โนนหัวรอ. (2557). *การพัฒนารูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของครูประจำการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราชินบุรี เขต 2* [ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* [ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รัตน์เกล้า พบสมัย. (2559). *การพัฒนาแนวปฏิบัติการจัดการการส่งเสริมสุขภาพผู้รับบริการ โรคความดันโลหิตสูงโรงพยาบาลสกลนครสาขา 1 จังหวัดสกลนคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เรวณี ชัยเชาวรัตน์. (2558). *กระบวนการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: การวิจัยกรณีศึกษา* [ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). *รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทสถานศึกษาในประเทศไทย* [ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วาสนา ทองทวีชัยยศ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.

- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎีกลยุทธ์สู่การ ปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). โรงพิมพ์วิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม.
- วิจารณ์ พานิช. (2554). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. ตาตาพลับพลิเช่นจำกัด. วิทยากร เชียงดูล. (2550). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษา อย่างเป็นระบบของคร่อม*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ศรสวรรค์ เพชรมี. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต]*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, ดิเรก ศรีสุโข (2551). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. ชรรรมสาร.
- สถาพร บุตรไสย์. (2549). *อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่มีต่อพลังอำนาจครู [ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต]*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา. (2552). *การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาเอกชน [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุเมธ บุสโร, เก็จกนก เอื้อวงศ์ และกุลชติ จงเจริญ. (2563). *การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่*. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาส ราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(2), 53.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2551). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ประสานการพิมพ์.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *คู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ผู้สถานศึกษา*. สืบค้น 20 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.obec.go.th>

- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)*. สืบค้น 27 ตุลาคม 2563, จาก <http://www.bps.sueksa.go.th>
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดิพร ทองหล่อ. (2546). *รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูสถานศึกษาเอกชน* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อรรครา ธรรมากุล. (2558). *การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้สูงอายุเพื่อพัฒนาชุมชน* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- อรุณี ทองนพคุณ. (2558). *การศึกษายบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง* [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2549). “การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล” ในเอกสารการ สอนชุดการพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาลหน่วยที่ 10 - 15. วิชาการพัฒนา ศักยภาพระบบบริการพยาบาล. หน่วยที่ 14 (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อ้อมอารี สุวรรณศรี. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนเอกชน* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล*. โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาต่างประเทศ

- Best, J. W. (1981). *Research in education*. Prentice-Hall.
- Clifford, P.G. (1992). *The myth of empowerment*. *Nursing Administration Quarterly*, 16,1-5.
- Clutterburk, D., & Kernagham, S. (1994). *The power of empowerment: Release the hidden talents of your employees*. Kogan.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree.
- Dufour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Solution Tree.
- Dufour, R. & Reeves, D., (2016, March). The futility of PLC Lite. *Phi Delta Kappan*, 97(6), 69-71
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED410659.pdf>
- Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. (2001). *Educational administration : Theory research and practice* (6<sup>th</sup> ed). Mc Graw – Hill International Edition 2001.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of management*. United States of American: A Harvard Business Review Book.
- Kinlaw, D. C.. (1995). *The practice of empowerment*. Hampshire. Gower.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Mahimuang, S. (2018). *Professional learning community of teachers: a hypothesis model development* (pp.229-235). In The 2018 International Academic Research Conference in Vienna. ICBTS.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. Teacher College Press.
- Newman, R. and Wehlage, G. (1995). *Successful school restructuring : A report to the public and educators by the center for restructuring school*. University of Wisconsin.
- Robbins. S. P. (1983). *Organizational behavior. Englewood cliffs*. Prentice-. Hall.
- Sawyer, I., & Stuke, M, R., (2019). *Professional learning redefined: An evidence-based guide*. Corwin.

Senge, P. M., N. Cambron-McCabe, T. Lucas, A. Kleiner, J. Dutton, & B. Smith. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Doubleday.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. Jossey Bass.

Yuki, G., & Lepsinger, R.. (2004). *Flexible leadership*. Jossey-Bass.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือ แบบสอบถาม





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

2. แบบสอบถามนี้มี 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. นิยามศัพท์ในการศึกษาวิจัย

**การเสริมสร้างพลังอำนาจครู** หมายถึง การพัฒนาครูที่เป็นทรัพยากรหลักของสถานศึกษา โดยการเสริมสร้างศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยการสนับสนุน โอกาสพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีอิสระในการตัดสินใจ การได้รับอำนาจในการปฏิบัติงาน และการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดแต่ละตัวแปรดังนี้

**ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมกลุ่มของครูและผู้บริหารเพื่อพัฒนาวิชาชีพ โดยมี วิสัยทัศน์ร่วมกันคือการพัฒนาการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของผู้เรียน มีการดำเนินงานแบบร่วมมือร่วมพลัง การมีภาวะผู้นำร่วมมีการกระจายอำนาจให้ครู มีโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้ย้อนกลับไปปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนรู้และแก้ปัญหาผู้เรียนให้ดีขึ้น

4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด เนื่องจากผู้วิจัยจะรักษาข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหมดของท่านไว้เป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลสารสนเทศเป็นภาพรวมเท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

(นายเก็นศักดิ์ ศรีสวย)

นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง**

ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพจริงของท่าน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

**1. ผู้ให้ข้อมูล**

- ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ( ) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ( ) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ( ) ครูผู้สอน

**2. ขนาดสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงาน**

- ( ) ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
- ( ) ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 121 – 600 คน
- ( ) ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 601 – 1,500 คน
- ( ) ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป

**3. วุฒิการศึกษาสูงสุด**

- ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- ( ) ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู (ป.บัณฑิต)
- ( ) ปริญญาโท
- ( ) สูงกว่าปริญญาโท

**4. ประสบการณ์ในการทำงาน**

- ( ) 0 – 5 ปี
- ( ) 6 – 10 ปี
- ( ) 11 – 15 ปี
- ( ) 16 – 20 ปี
- ( ) 21 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2  
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การเสริมสร้างพลังอำนาจครู						
การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู						
1	ผู้บริหารจัด อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่ครู					
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและเข้าร่วมประชุมวิชาการ					
3	ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู					
การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู						
5	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น					
6	ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม					
8	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น					
การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู						
9	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาแก่ครู					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและภาระงานของครูที่ชัดเจน					
<b>การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู (ต่อ)</b>						
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน					
12	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของสถานศึกษา					
<b>การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ</b>						
13	ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ					
14	ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของครูในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ					
15	ผู้บริหารให้อิสระครูใช้หลักสูตร จัดตารางสอน จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและประเมินผลผู้เรียน					
16	ผู้บริหารให้อิสระครูคัดเลือกหนังสือเรียน และเลือกใช้สื่อการสอน					
<b>การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน</b>						
17	ผู้บริหารให้อำนาจครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย					
18	ผู้บริหารออกคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ให้กับครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
19	ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานแก่ครู					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
<b>การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู</b>						
21	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน					
22	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมาย					
23	ผู้บริหารให้การสนับสนุน งบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้แก่ครู					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ					
25	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					



ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>						
<b>การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ</b>						
26	สถานศึกษามีการรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน					
27	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
28	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ปัญหาาร่วมกัน					
29	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน					
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
30	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ วางเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ					
32	ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ					

ข้อ	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>การร่วมมือรวมพลัง</b>						
33	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ในการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ					
34	ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์					
35	ผู้บริหารและครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันค้นหาแนวปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน					
36	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้					
37	สถานศึกษามีการสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน วิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
<b>การมีภาวะผู้นำร่วม</b>						
38	ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงานสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ					
39	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และเสนอวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
40	ผู้บริหารรับฟังและนำความคิดเห็นของครูมาใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียน					
41	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำสามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ					
<b>การมีโครงสร้างสนับสนุน</b>						
42	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
43	ผู้บริหารมีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน					
44	ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้					

ข้อ	ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ					
<b>การมีโครงสร้างสนับสนุน (ต่อ)</b>						
45	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน					
46	สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
<b>การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน</b>						
47	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุยระหว่างครู เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
48	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาผู้เรียน					
49	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน					
50	ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปปรับปรุงปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น					



ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		
คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2		
การเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู		
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู		
3. การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู		
4. การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ		
5. การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน		
6. การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู		

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ต่อ)		
คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2		
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน/ ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ		
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม		
3. การร่วมมือรวมพลัง		
4. การมีภาวะผู้นำร่วม		
5. การมีโครงสร้างสนับสนุน		
6. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน		

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์



### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ก. ชื่อ โรงเรียน.....

ข. ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ค. ตำแหน่ง.....สถานที่.....

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### 1. ปัญหา และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจครู	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู		
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู		
3. การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู		
4. การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ		
5. การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน		
6. การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู		

## 2. ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ		
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม		
3. การร่วมมือรวมพลัง		
4. การมีภาวะผู้นำร่วม		
5. การมีโครงสร้างสนับสนุน		
6. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน		

## 3. บทบาทของผู้บริหาร ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 4. บทบาทของผู้บริหาร ในการส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครู (Teacher Empowerment) ส่งผลต่อคุณภาพครูและ  
ผู้เรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าการดำเนินงาน PLC ของสถานศึกษาท่านส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค  
ค่า IOC



## แบบพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

1. แบบพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สาขาการจัดการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิโปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อว่า มีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ศึกษาอยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยกับเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับ เนื้อหาหรือนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ศึกษา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ศึกษา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ศึกษา

ในกรณีให้คะแนน -1 ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อนั้น ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นายเก็นศักดิ์ ศรีสวย

นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

## ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>การเสริมสร้างพลังอำนาจครู</b>								
<b>การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของครู</b>								
1	ผู้บริหารจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่ครู	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและเข้าร่วมประชุมวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาคูงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครู</b>								
5	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมโอกาสให้ครูก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
8	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญ กำลังใจให้ครู มีการให้รางวัล ยกย่องชมเชยและประกาศ เกียรติคุณให้ครูที่มีผล ปฏิบัติงานดีเด่น	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
<b>การจัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ครู</b>								
9	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานประจำปีของ สถานศึกษาแก่ครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ รับผิดชอบและภาระงานของครู ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสาร ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ ครูเกี่ยวกับการบริหารงานของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ</b>								
13	ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานที่ครู รับผิดชอบ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
14	ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจ ของครูในการพัฒนาหรือ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย							
15	ผู้บริหารให้อิสระครูในการวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัดและประเมินผลผู้เรียน	0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
16	ผู้บริหารให้อิสระครูจัดตารางสอนคัดเลือกหนังสือเรียน และเลือกใช้สื่อการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงาน</b>								
17	ผู้บริหารให้อำนาจครูในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารจัดทำคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติหน้าที่ให้กับครูที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	+1	+1	0	+1	+0	0.6	ใช้ได้
19	ผู้บริหารให้อำนาจครูในการแก้ปัญหา ปรับปรุง พัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานเองครู</b>								
21	ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน							
22	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะแนวครูให้สามารถจัดการเรียนรู้เป็นไปตามเป้าหมาย	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
23	ผู้บริหารให้การสนับสนุนงบประมาณ สื่อและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนรู้แก่ครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้ครูกิดกัน และพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อคำถามเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>								
<b>การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาวิชาชีพ</b>								
26	สถานศึกษามีการรวมกลุ่มระหว่างครูและผู้บริหารเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน	+0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
27	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร่วมกันดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
28	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัญหาาร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
29	สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนคิด สืบเสาะหาความรู้ ค้นหาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>								
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนด วิสัยทัศน์ วางเป้าหมาย ในการพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
32	ผู้บริหารและครูรับรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินงาน พัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ เต็มตามศักยภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
33	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วม ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การร่วมมือรวมพลัง</b>								
34	ผู้บริหารและครูในชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานเพื่อการ พัฒนา ผู้เรียน ร่วมกัน อย่าง สร้างสรรค์	0	+1	+1	+1	+1	+1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารและครูในชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันค้นหา แนวปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ในการพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู แลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการ เรียนรู้ สื่อการสอน และวิธีการ ประเมินผลการจัดการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างองค์ ความรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	วิเคราะห์ ค้นหากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้บรรลุตามเป้าหมาย							
<b>การมีภาวะผู้นำร่วม</b>								
38	ผู้บริหารใช้หลักการประชาธิปไตย ในการบริหารงานสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
39	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และเสนอวิธีการปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40	ผู้บริหารรับฟังและนำความคิดเห็นของครูมาใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
41	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำสามารถลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน</b>								
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับครู และเวทีพูดคุย ระหว่างครู เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0	+1	+1	+0	+1	0.6	ใช้ได้
43	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้



ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	แก้ปัญหาผู้เรียน							
44	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
45	ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น	+0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
<b>การมีโครงสร้างสนับสนุน</b>								
46	ผู้บริหารจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
47	ผู้บริหารมีการกำหนดตารางเวลาการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
48	ผู้บริหารจัดให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูริเริ่มสิ่งใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพชุมชนและผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
50	สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

**ภาคผนวก ง**  
**แสดงผล Reliability**



## ค่าความเชื่อมั่น

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 1	214.9667	544.378	.249	.980
ข้อ 2	214.3000	545.252	.285	.980
ข้อ 3	214.4667	540.947	.405	.980
ข้อ 4	214.5333	540.051	.447	.980
ข้อ 5	214.1000	538.162	.644	.979
ข้อ 6	214.1333	536.257	.630	.979
ข้อ 7	214.5000	532.466	.599	.979
ข้อ 8	214.7000	527.321	.600	.979
ข้อ 9	214.3000	535.045	.797	.979
ข้อ 10	214.3000	528.976	.852	.979
ข้อ 11	214.4000	530.386	.805	.979
ข้อ 12	214.4667	530.740	.741	.979
ข้อ 13	214.6667	528.299	.733	.979
ข้อ 14	214.6333	529.551	.728	.979
ข้อ 15	214.3667	530.240	.807	.979
ข้อ 16	214.2000	533.545	.707	.979
ข้อ 17	214.3000	531.597	.698	.979
ข้อ 18	214.1333	539.361	.470	.979
ข้อ 19	214.5667	531.082	.656	.979
ข้อ 20	214.2333	529.082	.788	.979
ข้อ 21	214.5667	529.082	.768	.979
ข้อ 22	214.3667	528.102	.883	.979
ข้อ 23	214.3667	535.275	.630	.979
ข้อ 24	214.4333	531.771	.700	.979
ข้อ 25	214.6667	528.437	.781	.979

ข้อ 26	214.7333	535.513	.645	.979
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 27	214.7333	532.240	.760	.979
ข้อ 28	214.5000	531.983	.774	.979
ข้อ 29	214.6000	532.248	.740	.979
ข้อ 30	214.3667	534.999	.640	.979
ข้อ 31	214.4333	530.392	.745	.979
ข้อ 32	214.5000	527.086	.873	.979
ข้อ 33	214.3333	529.471	.833	.979
ข้อ 34	214.4333	525.426	.845	.979
ข้อ 35	214.4333	524.185	.829	.979
ข้อ 36	214.3667	527.689	.897	.979
ข้อ 37	214.4667	531.499	.780	.979
ข้อ 38	214.3667	526.033	.819	.979
ข้อ 39	214.3000	528.907	.786	.979
ข้อ 40	214.3667	528.585	.741	.979
ข้อ 41	214.4000	529.076	.729	.979
ข้อ 42	214.3667	536.516	.648	.979
ข้อ 43	214.3667	537.757	.601	.979
ข้อ 44	214.5667	529.909	.804	.979
ข้อ 45	214.4333	532.668	.671	.979
ข้อ 46	214.7333	534.616	.754	.979
ข้อ 47	214.6333	536.447	.515	.979
ข้อ 48	214.6667	533.816	.661	.979
ข้อ 49	214.6000	530.731	.678	.979
ข้อ 50	214.5667	531.357	.695	.979

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	50



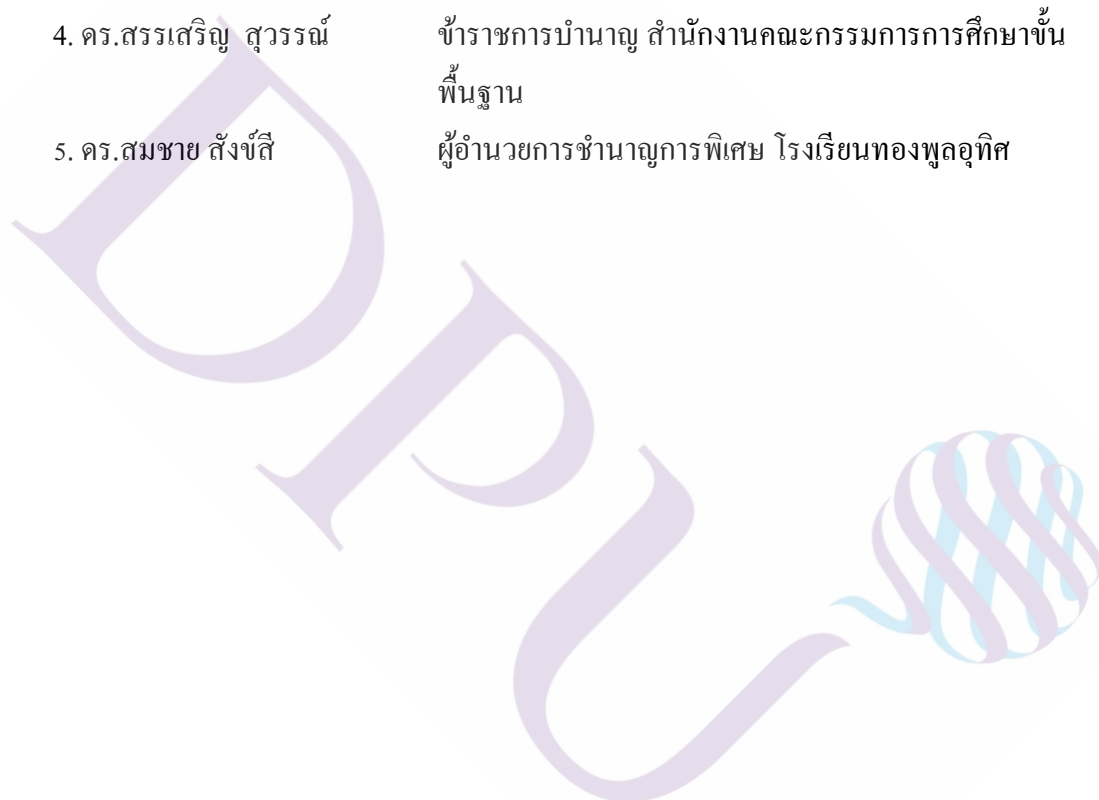
ภาคผนวก จ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ



### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. รศ.ดร.กล้า ทองขาว                      ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ            อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. ผศ.ดร.วาสนา วิสฤตภา                    หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. ดร.สรรเสริญ สุวรรณ                    ข้าราชการบำนาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.สมชาย สังข์สี                        ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทองพูนอุทิศ



## ภาคผนวก ฉ

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล







ที่ มธบ๐๔๑๔(๑)/ ๐๗/๑๕'

๔ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบขอมอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเกินศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา นุ่มนโกศล)

คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่แทน

อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๔๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

(นายเกินศักดิ์ ศรีสวย ๐๘๑ ๙๒๑ ๐๗๙๘)



ที่ ผธบ๐๔๓๔(๓)/๐ที่วง

๔ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สรรเสริญ สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๓ ฉบับ

ด้วย นายเกินศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริธรรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา แมนโกศล)

คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่แทน

อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒-๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๔๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

(นายเกินศักดิ์ ศรีสวย ๐๘๑ ๙๒๑ ๐๗๙๘)





ที่ มธบ๐๔๑๔(๑)/๐๗๒๑

๔ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สมชาย สังข์สี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๗ ฉบับ

ด้วย นายเกินศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา โนนโกศล)

คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่แทน

อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒-๙๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๕๒๗, ๖๔๘, ๖๔๙

(นายเกินศักดิ์ ศรีสวย ๐๘๑ ๙๒๑ ๐๗๙๔)



บันทึก  
Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2564

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ด้วย นายเก็นศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา ไฉนโกศล)

คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์



วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 648

โทรสาร 02-954-9730



บันทึก  
Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2564

จาก สำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยครุศาสตร์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภาภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ด้วย นายเกินศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.พงษ์กัญญา อินเ้ากุล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์



วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 648

โทรสาร 02-954-9730



ที่ มธบ.๐๔๓๔(๓)/๐๗๔๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอกแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ด้วย นายเกนศักดิ์ ศรีสวย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรงค์ศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มา จะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พงษ์ชิต ญู แม้นโกศล)

คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒ - ๙๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘,๖๔๙

(นายเกนศักดิ์ ศรีสวย โทร. ๐๘๑-๙๒๑-๐๗๔๘๘)

ที่ มธบ.๐๔๑๔(๑)/๐๗๔๐

๓ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๒

ด้วย นายเก็นศักดิ์ ศรีสวຍ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๒” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุตา สิริธรรังศรี เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๒” ตามเอกสารแนบข้อมูลที่ได้มา จะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ เว้นโกศล)  
คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดี



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร.๐๒ - ๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘,๖๔๙  
(นายเก็นศักดิ์ ศรีสวຍ โทร. ๐๘๑-๙๒๑-๐๗๔๘)



ภาคผนวก ข  
รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล





รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2  
รายชื่อสถานศึกษา

ที่	รายชื่อสถานศึกษา
1	วัดเขียนเขต
2	ชุมชนประชาธิปไตยวิทยาการ
3	ธัญญสิทธิ์ศิลป์
4	วัดอภัยการาม
5	วัดลาดสนุ่น
6	วัดแสงสรรค์
7	วัดคลองชัน
8	ชุมชนวัดพิชิตปีติยาราม
9	ชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม
10	ชุมชนบึงบา
11	วัดมูลจินดาราม
12	เจริญดีวิทยา
13	วัดปัญญาทายิกาวาส
14	วัดกลางคลองสี่
15	วัดเกตุประภา
16	วัดสุวรรณ
17	ชุมชนประชาภิกรอำนวยเวชย์
18	สหราษฎร์บำรุง
19	ชุมชนวัดท่าเลทอง
20	วัดศรีสโมสร
21	วัดประยูรธรรมาราม
22	วัดสระบัว
23	วัดจุฬาราม
24	วัดโพสพผลเจริญ
25	ทองพูลอุทิศ
26	วัดทศทิศ
27	วัดดอนใหญ่
28	อยู่ประชานุเคราะห์

ที่	รายชื่อสถานศึกษา
29	รวมราษฎร์สามัคคี
30	วัดชัยมงคลาราม
31	วัดชุมแก้ว
32	วัดนาบุญ
33	วัดราษฎร์บำรุง
34	วัดสมุหราษฎร์บำรุง
35	วัดพิรุณศาสตร์
36	คลองสิบสาม(พิวศรีราษฎร์บำรุง)
37	ราษฎร์สงเคราะห์วิทยา
38	วัดประชุมราษฎร์
39	ร่วมจิตประสาธ
40	วัดมงคลรัตน์
41	วัดชัยฤๅผล
42	นิกรราษฎร์บำรุงวิทย์
43	วัดธรรมราษฎร์เจริญผล
44	วัดโปรยฝน
45	วัดโสภณาราม
46	วัดแจ้งลำหิน
47	วัดพีชอุดม
48	หิรัญพงษ์อนุสรณ์
49	วัดศรีศักดิ์วงศ์
50	วัดสุขบุญสุทธิการาม
51	วัดเจริญบุญ
52	วัดพวงแก้ว
53	วัดปทุมนายก
54	ร่วมใจประสิทธิ์
55	กลางคลองสิบ
56	วัดสอนศิรีเจริญ
57	นิกรราษฎร์บูรณะ(เหราบัตย์อุทิศ)
58	วัดนิเทศน์
59	วัดอดิศร
60	วัดลานนา

ที่	รายชื่อสถานศึกษา
61	วัดจตุพิชวรवास
62	วัดแสงมณี
63	แสนจำหน่ายวิทยา
64	คลอง 11 ศาลาครู(เทียมอุปถัมภ์)
65	ศาลาลอย
66	วัดนพรัตนาราม
67	แสนขึ้นปานนุกูล



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์



### รายนามผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. นายชัยวิทย์ กล้าพลบ        | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิริวิทยา                                 |
| 2. ดร.สมชาย สังข์สี           | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทองพูลอุทิศ                                    |
| 3. นายปฐมพงษ์ ทะแสง           | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดชัยมังคลาราม                                |
| 4. นางสาวลลิต นิ่มสุใจ        | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเจริญศิริวิทยา                                  |
| 5. นางสมฤทัย ณ ระนอง          | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนทองพูลอุทิศ                                     |
| 6. นางสาวรุ่งนภา ชื่นวิทยา    | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดลาดสนุ่น                                     |
| 7. นางดวงพร ธีรสวัสดิ์        | ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนวัดแสงสรรค์                    |
| 8. นางพัชรวิระ คุรุรัฐปิยสกุล | ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ โรงเรียนวัดเขียนเขต                   |
| 9. นางสาวนุชนาถ ผลไม้         | ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี<br>โรงเรียนเจริญศิริวิทยา |

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ-นามสกุล

นายเกนศักดิ์ ศรีสวย

ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. 2549

ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) สาขาประถมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2553

ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาพัฒนศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ

ครูหัวหน้าสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

โรงเรียนชุมชนประชาธิปัตย์วิทยาการ

