

**แนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1**
**THE GUIDELINES FOR PROMOTING PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE LOPBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1**

ชัยภัทร วาทยานุญ, บุญยานุช เฉวียงหงส์ และ ภูวดล จุลสุคนธ์

Chaipat Watanyoo, Boonyanuch Chaveanghong and Phoovadol Jullasukol

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thepsatri Rajabhat University

Corresponding Author Email : bom.chaiphath@gmail.com

Received December 26, 2025; Revised January 19, 2026; Accepted January 23, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 322 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .998 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNIModified) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุดตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

1. การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง (PNIModified = 0.224)
2. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน (PNIModified = 0.219)
3. การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน (PNIModified = 0.193) และ
4. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (PNIModified = 0.185) และการมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน (PNIModified = 0.172)

3. แนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับบทบาทเป็นผู้นำการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังเพื่อขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนเป็นฐานในการวิเคราะห์และพัฒนานวัตกรรมการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารการศึกษาในการกำหนดนโยบายและจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การส่งเสริม; ชุมชนแห่งการเรียนรู้; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: 1) study the current and desired states of promoting professional learning communities among school administrators; 2) analyze the needs for promoting professional learning communities among school administrators; and 3) propose guidelines for promoting professional learning communities among school administrators under the Lopburi Primary Educational Service Area 1. This mixed methods research employed a quantitative sample of 322 school administrators and teachers selected through stratified random sampling, and 9 key informants for qualitative research selected through purposive sampling. The research instruments consisted of a questionnaire with a reliability coefficient of .998 and semi-structured interviews. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Modified Priority Needs Index (PNI-Modified), and qualitative content analysis.

The findings revealed that: 1) The current state of promoting professional learning communities among school administrators was overall at a high level., while the desired state was at the highest level. 2) The priority needs for promoting professional learning communities, ranked from highest to lowest, were: collaborative culture (PNI Modified = 0.224), collective learning and professional development (PNI Modified = 0.219), shared values, vision, and goals (PNI Modified = 0.193), focus on student learning (PNI Modified = 0.185), and shared leadership and support (PNI Modified = 0.172). 3) The guidelines for promoting professional learning communities should emphasize school administrators transforming their roles into learning leaders and establishing a collaborative culture to drive professional learning communities by

using student achievement data as a foundation for systematically and continuously analyzing and developing teaching innovations.

The research findings can be applied as guidelines for developing effective management of professional learning communities in educational institutions, serve as information for educational administrators in formulating policies and allocating resources to systematically promote teacher development.

Keywords: Promotion; Professional Learning Community; School Administrators

บทนำ

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด และคุณธรรมของบุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (Office of the Education Council, 2017)

ในปัจจุบัน ประเทศไทยก้าวสู่โลกแห่งศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว จากการเปรียบเทียบสมรรถนะการศึกษาของประเทศไทยกับนานาชาติ โดยใช้ดัชนีของสถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาการจัดการ (International Institute for Management Development: IMD) ปี 2561 พบว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษา อยู่ในอันดับตกต่ำมากที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จากผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร พบว่า สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ ระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลยังขาดประสิทธิภาพและไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Office of the National Economic and Social Development Council, 2021) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย โดยเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในสังคมโลกยุคใหม่ที่ทันสมัยและเท่าทันโลก รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะให้

เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Office of the Education Council, 2017)

กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศเรื่อง "การส่งเสริมให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาดำเนินการกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)" พ.ศ. 2566 ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษากำหนดแผนงานและดำเนินการตามกระบวนการ PLC โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูเข้าร่วมกระบวนการ PLC อย่างต่อเนื่อง โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้าร่วมกระบวนการ PLC สามารถนำชั่วโมงการเข้าร่วมกิจกรรม PLC ไปนับเป็นจำนวนชั่วโมงของการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด (Ministry of Education, 2023) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2018) เห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำกระบวนการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มีร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางแผนเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนและตรวจสอบสะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน ร่วมมือร่วมพลังโดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมที่มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน ผลการดำเนินงาน พบว่า สถานศึกษาในสังกัดมีการนำกระบวนการ PLC ไปใช้คิดเป็นร้อยละ 96.54 และครูผู้สอนที่นำกระบวนการ PLC ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน คิดเป็นร้อยละ 91.41 (Office of the Basic Education Commission, 2018)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Hord (1997) ได้ให้คำนิยามว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มของครูและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาซึ่งมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายเดียวกัน มาทำการเรียนรู้ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการจัดการเรียนการสอน ส่วน DuFour et al. (2006) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการร่วมมือร่วมพลังของครูนักการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในการสืบสอบและวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่ผลที่ดีกว่าของผู้เรียน สภาพการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ในแต่ละสถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกันเป็นไปตามบริบท ผู้บริหารต้องมีระบบการจัดการโดยกำหนดวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้ครูมี ความกระตือรือร้นเพื่อเรียนรู้ มุ่งเน้นส่งเสริมสนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานร่วมกัน มีการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง เกิดความร่วมมือในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำร่วมกัน ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมและทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Fullan, 2016) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้นำผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นจากนักวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ

ในการดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า หัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามระดับการปฏิบัติที่คาดหวังตามตำแหน่งและวิทยฐานะ จึงได้มีการกำหนดภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้มีการปฏิบัติการสอนด้วย และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งการเป็นผู้นำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ถือเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม (Office of the Teachers Civil Service and Educational Personnel Commission, 2020)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนและกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
3. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

การทบทวนวรรณกรรม

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดย Hord (1997) ได้ให้คำนิยามว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มของครูและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาซึ่งมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายเดียวกัน มาทำการเรียนรู้ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการจัดการ

เรียนการสอน โดย Hord ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน (Shared Leadership and Supportive Leadership) 2) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิบัติงานร่วมกัน (Collective Learning and Application) 4) การแบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) และ 5) เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) Stoll et al. (2021) พบว่า PLC ที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Fullan (2020) เน้นว่าผู้บริหารต้องเป็น "ผู้นำการเรียนรู้" (Learning Leader) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

DuFour et al. (2006) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการร่วมมือร่วมพลังของครูนักการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในการสืบสอบและวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่ผลที่ดีกว่าของผู้เรียน โดยการใช้ปฏิบัติในชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพครูไปตามข้อตกลงร่วมกันว่า การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภารกิจพื้นฐานของโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ส่วน Senge (2006) เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ และมีการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

องค์ประกอบของ PLC 1. ภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน Harris and Jones (2019) พบว่า การกระจายอำนาจส่งผลต่อความสำเร็จของ PLC อย่างมีนัยสำคัญ 2. ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม Vescio et al. (2008) พบว่า สถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่า 3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน Darling-Hammond et al. (2017) พบว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพต้องเป็นแบบร่วมมือ มุ่งเน้นเนื้อหาวิชา และยั่งยืน 4. วัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง Hargreaves and O'Connor (2018) เน้นว่า ต้องมีความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ 5. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน: Marsh (2012) พบว่า การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบช่วยให้ครูพัฒนาการสอนได้ตรงจุด

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Fullan (2016) ได้เน้นย้ำว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็น "ผู้นำการเรียนรู้" (Learning Leader) ที่ไม่เพียงแต่สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ยังต้องส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลอย่างแท้จริงและยั่งยืน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์

กรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิดของ Hord (1997) เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่างประเทศ Louis and Marks (1998) พบว่า โรงเรียนที่มี PLC แข็งแกร่งมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่า Ronfeldt et al. (2015) ศึกษาครู 9,000 คน พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีความร่วมมือสูงมีประสิทธิภาพการสอนสูงกว่า ในประเทศไทย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และคณะ (2560) พบว่า สภาพ PLC อยู่ระดับปานกลาง

กรอบแนวคิด

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของ Hord (1997) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน 2) ค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน 4) วัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง และ 5) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 144 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,643 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครู จำนวน 1,499 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2567)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้มาจากการใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane, 1973) ที่มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าที่ .05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 322 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.00) และครู จำนวน 274 คน (คิดเป็นร้อยละ 85.00) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ทั้ง 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอท่าม่วง อำเภอบ้านหมี่ และอำเภอโคกสำโรง และกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 หรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน และครูผู้สอนที่มีผลงานดีเด่นด้านการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .998 โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNI Modified ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การหาความสัมพันธ์ และการตีความข้อมูล แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่ง ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบ การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert สรุปได้ดังตารางที่ 1 โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
4.51 - 5.00	มากที่สุด
3.51 - 4.50	มาก
2.51 - 3.50	ปานกลาง
1.51 - 2.50	น้อย
1.00 - 1.50	น้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)
1. การมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน	3.91 (0.53)	4.63 (0.44)
2. การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน	3.95 (0.50)	4.71 (0.41)
3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน	3.87 (0.54)	4.68 (0.43)
4. การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง	3.83 (0.55)	4.70 (0.43)
5. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01 (0.48)	4.75 (0.39)
ภาพรวม	3.89 (0.52)	4.68 (0.42)

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.89, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x}$ = 3.95, S.D. = 0.50) และการมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน ($\bar{x}$ = 3.91, S.D. = 0.53) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.55)

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.68, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x}$ = 4.75, S.D. = 0.39) รองลงมา คือ การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x}$ = 4.71, S.D. = 0.41) และการมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ($\bar{x}$ = 4.70, S.D. = 0.43) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน ($\bar{x}$ = 4.63, S.D. = 0.44)

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้ค่าดัชนี PNI_{Modified} สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน (I)	สภาพที่พึงประสงค์ (D)	ช่องว่าง (D-I)	PNI _{Modified} (D-I)/D	ลำดับความสำคัญ
1. การมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน	3.91	4.63	0.72	0.172	5
2. การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน	3.95	4.71	0.76	0.193	3
3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน	3.87	4.68	0.81	0.219	2
4. การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง	3.83	4.70	0.87	0.224	1
5. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01	4.75	0.74	0.185	4

จากตารางที่ 2 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 อันดับ คือ การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ($PNI_{Modified} = 0.224$) รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน ($PNI_{Modified} = 0.219$) การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ($PNI_{Modified} = 0.193$) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($PNI_{Modified} = 0.185$) และการมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน ($PNI_{Modified} = 0.172$) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดมีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานร่วมมือร่วมพลังมากที่สุด รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า แนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ได้แก่

1) ด้านการมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม จัดเวลาและสถานที่สำหรับการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูทุกคนรู้สึกได้รับความไว้วางใจ มีความกล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องกลัวการวิจารณ์หรือการตัดสิน สร้างกลไกการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการสอน ให้ความยินดี และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้ครูมีการเยี่ยมชมห้องเรียนซึ่งกันและกัน (Peer Observation) และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ

2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือกลุ่มวิชาเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อศึกษาหลักสูตร กำหนดมาตรฐานของนักเรียน วิเคราะห์ผลการเรียน และร่วมกันหาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเอง ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น และนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปันกับเพื่อนครู สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) สำหรับครูใหม่ และส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

3) ด้านการมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกับครูและบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ สื่อสารวิสัยทัศน์ และเป้าหมายให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดได้สร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ของครูแต่ละคน ติดตามประเมินผล การดำเนินงานเป็นระยะ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นฐานในการวางแผนการสอน (Data-Based Decision Making) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของผู้เรียนแต่ละคน จัดทำแผนพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล กำหนดกิจกรรมเสริมและแก้ไขที่เหมาะสม ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และพัฒนานวัตกรรมการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ด้านการมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการสอนและกิจกรรม PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ กระจายอำนาจการตัดสินใจและส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ สร้างผู้นำครู (Teacher Leader) ให้มีบทบาทในการขับเคลื่อน PLC จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาครูให้คำปรึกษาแนะนำและกำลังใจแก่ครู และสร้างขวัญกำลังใจด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้พบว่า สถานภาพการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเรียงองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีสถานภาพสูงสุด คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.48) และองค์ประกอบที่มีสถานภาพต่ำสุด คือ การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.55) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hord (1997) ที่ระบุว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน วัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต้องมีความสมดุลและเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังมีสถานภาพต่ำสุดนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wirachniphawan, Kanjanawasee และ Phiwsod (2017) ที่พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีวัฒนธรรมการทำงานแบบปิดประตูห้องเรียน ขาดการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และการสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Punhoon (2019) ที่ศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาและพบว่า ครูยังมีความเกรงใจและความกลัวในการเปิดเผยจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทวัฒนธรรมไทยที่เน้นการรักษาหน้า และการไม่ยอมสร้างความขัดแย้ง ดังงานวิจัยของ Pimthong (2020) ที่อธิบายว่า ครูไทยมักเลือกการทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลัวความคิดเห็นที่แตกต่างจะนำไปสู่ความแตกแยก ดังนั้น การส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังจึงต้องอาศัยกระบวนการสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ

(psychological safety) อย่างเป็นระบบ ดังที่ Hargreaves และ O'Connor (2018) เสนอว่า การสร้าง collaborative professionalism จำเป็นต้องมีกลไกที่ช่วยให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแบ่งปันความล้มเหลวและความช่วยเหลือ

ส่วนความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง (PNI Modified = 0.224, Gap = 0.87) รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน (PNI Modified = 0.219, Gap = 0.81) และการมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน (PNI Modified = 0.193, Gap = 0.76) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2020) ในหนังสือ *Leading in a Culture of Change* ที่เน้นว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Louis และ Marks (1998) ที่ศึกษาในโรงเรียนสหรัฐอเมริกาและพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีผลกระทบเชิงบวกต่อการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อมีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่แข็งแกร่ง ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันแนวปฏิบัติ การสะท้อนการสอนร่วมกัน และการตัดสินใจเชิงกลุ่ม เช่นเดียวกับงานวิจัยเมตาอานาลิซิสของ Lomos, Hofman และ Bosker (2011) ที่วิเคราะห์งานวิจัย 20 เรื่องในหลายประเทศและพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (authentic collaboration) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากกว่าการทำงานร่วมกันเพียงผิวเผิน (superficial collaboration) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้เชิงลึก การพัฒนานวัตกรรมการสอนร่วมกัน และการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการเรียนของนักเรียน ดังงานวิจัยของ Ronfeldt, Farmer, McQueen และ Grissom (2015) ที่พบว่า ครูที่ทำงานในทีมที่มีการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการสอนเพิ่มขึ้น และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังและการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพป.ลพบุรี เขต 1 พบว่า ควรมีทั้งหมด 3 แนวทาง เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง 2) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน และ 3) การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoll, Bolam, McMahon, Wallace และ Thomas (2021) ที่ระบุว่า การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการสร้างรากฐาน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ (professional development opportunities) และการใช้ข้อมูลเพื่อการ

ตัดสินใจ (data-driven decision making) โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นรากฐานสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จของสองด้านที่เหลือ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood, Harris และ Hopkins (2020) ที่ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาและสรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (collaborative culture) มากกว่าการมุ่งเน้นที่โครงสร้างหรือระบบการบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว เพราะวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดว่าครูจะนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในห้องเรียนจริงหรือไม่ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ยังได้เพิ่มแนวทางการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเข้าไปด้วย ถึงแม้ว่าจากค่า PNI Modified องค์กรประกอบนี้จะไม่อยู่ใน 3 อันดับแรก แต่จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนพบว่าครูยังขาดทักษะในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marsh (2012) ที่เน้นว่า การใช้ข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลช่วยให้ครูเห็นภาพของปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนได้ชัดเจนขึ้น และสามารถพัฒนากลยุทธ์การสอนที่ตรงจุดมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Earl และ Katz (2006) ที่พบว่า โรงเรียนที่มีการใช้ข้อมูลนักเรียนอย่างเป็นระบบในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้อมูลช่วยให้การสนทนาของครูมีความเป็นรูปธรรมและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ดังงานวิจัยของ Darling-Hammond, Hyler และ Gardner (2017) ที่ระบุว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องอิงข้อมูลนักเรียน (student data-informed) เป็นงานร่วมมือ (collaborative) มีการปฏิบัติจริง (active learning) และมีระยะเวลาเพียงพอ (sustained duration) โดยต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมงต่อปี จึงจะเกิดผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น แนวทางทั้ง 3 นี้จึงมีความสำคัญและเชื่อมโยงกัน โดยวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังเป็นรากฐาน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกันเป็นกระบวนการ และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kools และ Stoll (2016) ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organisation) ที่แท้จริงต้องมีทั้งวัฒนธรรม กระบวนการ และระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างครบถ้วน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปองค์ความรู้

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับดังนี้ การส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมี 5 องค์ประกอบสำคัญที่ต้องพัฒนาควบคู่กันไป ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำร่วมและการสนับสนุน 2) การมีค่านิยม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน 4) การมีวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลัง และ 5) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ได้จากการวิจัยนี้ คือ การสร้างวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ที่ครูกล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาด และเรียนรู้จากกันและกัน นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นฐานในการตัดสินใจและพัฒนานวัตกรรมการสอน เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้เอื้ออำนวย ผู้สนับสนุน และผู้ร่วมเรียนรู้ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC อย่างแท้จริง สร้างโครงสร้างสนับสนุน จัดสรรทรัพยากร และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมร่วมมือร่วมพลังซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน โดยจากผลการวิจัยพบว่า มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.83$) และมีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI Modified = 0.224) ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างความเข้าใจและทำลายกำแพงความกลัว โดยผู้บริหารสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าการแบ่งปันความผิดพลาดเป็นโอกาสเรียนรู้ ผู้บริหารแบ่งปันประสบการณ์ความผิดพลาดของตนก่อนสร้างข้อตกลงว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในห้อง PLC ไม่นำไปประเมินผลงาน

1.2 จัดโครงสร้างเวลาและพื้นที่ โดยมีการกำหนดเวลาประชุมกลุ่มสาระเป็นประจำทุกสัปดาห์อย่างเป็นทางการ บรรจุเข้าตารางสอน จัดห้องประชุมที่เหมาะสม มีอุปกรณ์สนับสนุน

1.3 ส่งเสริม Peer Observation โดยจัดระบบการเยี่ยมชมห้องเรียนที่มีโครงสร้าง เริ่มจากครูอาสา กำหนดจุดเน้นที่สังเกต หลังสังเกตให้มีการคุยด้วยทัศนคติเชิงบวก

1.4 สร้างระบบแรงจูงใจ โดยมีการจัดงานประกาศเกียรติคุณครูที่มีการพัฒนาโดดเด่นเป็นประจำทุกภาคเรียน สร้าง Teacher Leader

1.5 ติดตามและประเมินผล โดยใช้แบบประเมินวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นระยะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครู ปรับปรุงตามข้อมูลป้อนกลับ และมีการเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

2. ผลจากการศึกษาพบว่าการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน (PNI Modified = 0.219) ซึ่งมีความต้องการจำเป็นอันดับ 2 ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม เน้นการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการสอน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ประเมินความต้องการพัฒนาของครู
- 2.2 กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย (ประชุมกลุ่มสาระ อบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน)
- 2.4 ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.5 สร้างคลังความรู้ โดยมีวิจัยในชั้นเรียนครูละ 1 เรื่องต่อปี

3. ควรมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม PLC อย่างเป็นทางการ เช่น กำหนดเวลาการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นประจำทุกสัปดาห์ จัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมพัฒนาครู และสร้างแรงจูงใจด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Darling-Hammond et al. (2017) ที่ระบุว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นแบบ "ยั่งยืน" (Sustained) โดยต้องมีเวลาเพียงพอ อย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อปี และต้องกระจายอย่างต่อเนื่องตลอดปี ไม่ใช่การอบรมแบบครั้งเดียวเสร็จ และสอดคล้องกับ Timperley (2011) ที่เน้นว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพต้องใช้เวลาอย่างเพียงพอในการเรียนรู้ ทดลองปฏิบัติ สะท้อนคิด และปรับปรุง ซึ่งหากครูไม่มีเวลาที่เป็นทางการ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ก็จะกลายเป็นเพียงพิธีการ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนที่แท้จริง

4. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5. ควรมีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในระดับกระบวนการและผลลัพธ์ต่อผู้เรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเพื่อทดสอบประสิทธิผลของแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้น โดยติดตามผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดของสถานศึกษา สภาพพื้นที่ หรือระดับการศึกษา

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับผลลัพธ์ต่อผู้เรียนในระยะยาว เพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าการพัฒนาครูผ่านกระบวนการ PLC ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

4. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในระดับสูง เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.
- DuFour, R., & Marzano, R. J. (2011). Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement. Solution Tree Press.
- DuFour, R., & Reeves, D. (2016). The futility of PLC lite. Phi Delta Kappan, 97(6), 69-71.
- Earl, L., & Katz, S. (2006). Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement. Corwin Press.
- Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. Corwin.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. School Leadership & Management, 39(2), 123-126.
- Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Southwest Educational Development Laboratory.
- Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. School Effectiveness and School Improvement, 21(1), 27-51.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? (OECD Education Working Papers, No. 137). OECD Publishing.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5-22.

- Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011). Professional communities and student achievement: A meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 121-148.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575.
- Marsh, J. A. (2012). Interventions promoting educators' use of data: Research insights and gaps. *Teachers College Record*, 114(11), 1-48.
- Ministry of Education. (2023). Announcement on promoting professional learning communities in educational institutions. Ministry of Education. (in Thai)
- Office of the Basic Education Commission. (2018). Report on the implementation of professional learning communities. Office of the Basic Education Commission. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2017). National education plan 2017-2036. Office of the Education Council. (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2021). National economic and social development plan No. 13 (2023-2027). Office of the National Economic and Social Development Council. (in Thai)
- Pimthong, S. (2020). The relationship between professional learning community implementation and teaching effectiveness. *Journal of Education Srinakharinwirot University*, 21(2), 45-58. (in Thai)
- Punhoon, S. (2019). Development of professional learning community management model in primary schools. *Journal of Education Naresuan University*, 21(3), 156-170. (in Thai)
- Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 52(3), 475-514.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2021). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 22(2), 221-258.
- Timperley, H. (2011). *Realizing the power of professional learning*. Open University Press.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
- Wirachniphawan, W., Kanjanawasee, S., & Phiwsod, S. (2017). Status and guidelines for developing professional learning communities of teachers in secondary schools. *Valaya Alongkorn Review*, 11(2), 89-104. (in Thai)
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.