

## ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน

### Teacher Professional Learning Community in Private Schools

อนุสรรา สุวรรณวงศ์, วลัยพร ศิริภกรมย์ และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน ประชากรในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 341 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 80.05 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมาคือด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

**คำสำคัญ:** ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ / โรงเรียนเอกชน

## Abstract

This research was conducted using a mixed method research. The objective of this research was to study the current and desired states of the teacher professional learning community in private schools.

The population of this study consisted of 341 Private Schools. The research instrument used in this study was a 5-level rating scale questionnaire with 80.05% of questionnaires returned. The data was analyzed by frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and PNI<sub>Modified</sub>. The findings indicated that the actual state of the teacher professional learning community in private schools overall was practiced at a high level. The desirable state of the teacher professional learning community in private schools overall was practiced at a highest level. Considering PNI<sub>Modified</sub>, it was found that the priority need of the professional learning community for teachers in private schools with the highest index needs was seeking for professional learning support. This was followed by the management for promoting professional learning, promoting respect and trust among teachers and providing continuous professional learning, respectively. The distribution of professional leadership had the lowest index needs.

**KEYWORDS:** PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY / PRIVATE SCHOOLS

## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษา แห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) การ ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561) และนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล ต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ซึ่งการพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นกลไกสำคัญก็คือโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหาร จัดการจากแนวทางการดำเนินงานแบบเดิมสู่

การพัฒนาสถานศึกษารูปแบบใหม่ที่จะต้องมีการ สร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จน กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยว ข้องร่วมมือร่วมพลังพัฒนาการปฏิบัติงานของ ตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและ วิชาชีพอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2547) ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นจุด เริ่มต้นที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้สังคมไทยเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบัน สังคมอย่างหนึ่งที่มีการรวมกลุ่มกันของบุคคล ภายใต้อัตลักษณ์ ความเชื่อ และค่านิยมเฉพาะ

ทางวิชาชีพของตนซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของชุมชนทางวิชาชีพเพื่อตอบสนองนโยบายสังคมแห่งการเรียนรู้นั้น ครูจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองเสียใหม่ดังที่ วิจารณ์ พานิช (2556) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจในการบรรยายที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หัวข้อเรื่อง “สอนอย่างไรในศตวรรษที่ 21” และ การบรรยายในการประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมพัฒนาครูระหว่าง สพฐ. กับ สถาบันอุดมศึกษา ในหัวข้อ “การพัฒนาครูเพื่อสร้างเด็กในศตวรรษที่ 21” เกี่ยวกับ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าต่างกับศตวรรษที่ 20 สรุปได้ว่าการทำงานของครูจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานอย่างโดดเดี่ยวมาเป็นการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายร่วม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งเน้นการให้คุณค่ากับเวลาในการเตรียมตัว ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในต่างประเทศได้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการพัฒนาทางวิชาชีพของครูเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น การชี้แนะ การเป็นที่เลี้ยง การถอดบทเรียน การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้การมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกันของครูดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) ซึ่งแนวคิด

ดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและโรงเรียนหลายแห่งปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Feger & Arruda, 2008) ทั้งนี้ ผลงานวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศยืนยันตรงกันว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืน (Office of Education and Training, 2005; Stoll, Bolam McMahon, Wallace, & Thomas 2006) โดยการพัฒนาทางวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการสร้าง สรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนและความเป็นครูมืออาชีพทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมทางการสอนที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างครูและผู้เรียนและส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน อันนำไปทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ช่วยครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และสามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Andrews & Lewis, 2000; Verbiest, 2008)

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อตอบสนองนโยบายและการปฏิรูปการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาภายใต้การแข่งขันทางการศึกษาด้วยระบบคุณภาพและมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่มีข้อจำกัดและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากรครูซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากสภาพการจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าครูโรงเรียนเอกชน

จำนวนมากลาออกเพื่อสมัครสอบบรรจุครูผู้ช่วย ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอันเป็นผลมาจากนโยบายปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่จบปริญญาตรีเป็น 15,000 บาท ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนประสบกับภาวะขาดแคลนครูอย่างหนัก (ไทยโพสต์, 2555) ทำให้ครูในโรงเรียนเอกชนจะต้องแบกรับภาระทางการสอนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนเอกชนหลายแห่งจำเป็นต้องให้ครูปฏิบัติงานสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา ทำให้เกิดความอ่อนแอในเนื้อหาสาระอันส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนนอกจากนี้โรงเรียนเอกชนได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครูจากภาครัฐอย่างจำกัดและต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการพัฒนาครูประจำการนั้นยังคงใช้วิธีการฝึกอบรมระยะสั้นโดยหวังว่าจะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการสอนของตนได้นั้นมีผลงานวิจัยจำนวนไม่น้อยได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าวิธีการดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะช่วยให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของตนได้ โรงเรียนจำเป็นต้องเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการพัฒนางานประจำของตนร่วมกับเพื่อนครูอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงานจะทำให้ครูเกิดการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน (ทิศนา ชัมมณี, 2557)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งผลงานวิจัยจะมีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ก่อให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาไทย

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน

## วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาและสังเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อสร้างแบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตของกรอบแนวคิดการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการ

ยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการจัดการศึกษาเอกชนและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 341 โรงเรียน โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู แห่งละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 1,364 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามจำนวน 104 ข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 จำนวน 9 ข้อ ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 95 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 ทั้งนี้แบบสอบถามได้รับกลับคืนทั้งหมด 1,092 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.05 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ของ สุวิมล ว่องวานิช (2558)

## ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีประสบการณ์ทางวิชาชีพ 20-29 ปี

## 2. สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามลำดับ และการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามลำดับ และการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในภาพรวม พบว่า ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขต

พื้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกข้อ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน และการประสานความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาทางการศึกษา ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่

## 2.2 ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดเช่นเดียวกันโดยการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้นเรียนไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้นเรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกข้อ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้นเรียน รองลงมาคือการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้นเรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู และการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้นเรียนไว้อย่างชัดเจนซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเช่นเดียวกัน

### **2.3 ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน**

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้าง

วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกข้อ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน รองลงมาคือการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสร้างสรรค์ ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ

เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้น วัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร ซึ่งมี ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน

## 2.4 ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพ ปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการจัดการ เรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การชี้แนะเพื่อให้ครู วางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ ต้องการได้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทาง วิชาชีพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนสภาพที่พึง ประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการจัดการ เรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสังเกตหรือ สืบสวนการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูมีค่า เฉลี่ยสูงสุด และการมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วย การเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบมี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกข้อ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นใน การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูในโรงเรียนเอกชนในด้านการจัดการเรียนรู้ ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียน การสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการ

สนทนาทางวิชาชีพ รองลงมาคือการปรับเปลี่ยน บทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงาน เป็นฐาน การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิด การเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ การสนับสนุน ให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง สู่ความเป็นครูมืออาชีพ การสังเกตหรือสืบสวน การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู การมุ่ง เน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อม กันอย่างเป็นระบบ การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการ ได้อย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นต่ำที่สุด คือ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้

## 2.5 ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทาง วิชาชีพ

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สภาพ ปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนด้านการกระจาย ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูในโรงเรียนเอกชนด้านการกระจายความเป็น ผู้นำทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวน ทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจาย อำนาจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดโอกาสให้

ครูค้นพบ / ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกข้อ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ / ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเอง และการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทศวรรษที่ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน รองลงมาคือการปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู ส่วนข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงานและการให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน

## อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน และลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยตรงตั้งที่ระบุไว้ในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 2) ประกอบกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลและมีรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ความมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการทำให้โรงเรียนประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการทางการศึกษาล้ำสมัยใหม่เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวคิดสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเล็งเห็นความสำคัญของการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของครูดียิ่งขึ้น และครูสามารถออกแบบการดำเนินงานและกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cordingley Bell, Rundell, Evans (2003); Mulford and Sallins (2003); Bolam et al. (2005); Giles and Hargreaves (2006); Spillane (2006); McLaughlin and Talbert (2007); Kenoyer (2012) ที่พบว่า การกระจาย

ความเป็นผู้นำให้แก่ครูทุกคนเป็นปัจจัยและเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานในชั้นเรียนของครูให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้นให้ครูคิดค้นและพัฒนากลยุทธ์การสอนใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าทางวิชาชีพของตนเอง ทั้งนี้ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะของการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจครูให้สามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน (ลิริพันธ์ สุวรรณมรรคา, 2556) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งอาจเกิดจากการที่โรงเรียนไม่ได้ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาชีพของครู ตลอดจนการไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอันหมายถึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครูอย่างเหมาะสมตามสภาพความต้องการที่แท้จริง และการไม่ประสานความร่วมมือกับที่ปรึกษาของโรงเรียนศึกษานิเทศน์ หรือคณะที่ปรึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้การพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูยังขาดประสิทธิภาพอันส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนมีความต้องการด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ครูมีความเป็นกันเองและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Giles and Hargreaves (2006) ที่ว่าการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร และเทคนิคการสอนอย่างสร้างสรรค์ทำให้ครูมีความไว้วางใจกันมากยิ่งขึ้น มีความรู้สึกเป็นกันเองและมีความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งผลการศึกษาของ Kenoyer (2012) พบว่าการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนและการห่วงหาอาทรณ์ของครูเป็นเงื่อนไขสนับสนุนที่สำคัญในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเอกชน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากการที่โรงเรียนเอกชนมีเป้าประสงค์หลักในการดำเนินงานคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนซึ่งเป็นตัวชี้วัดเสถียรภาพและความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน หากโรงเรียนไม่สามารถผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการได้ก็จะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษามหาวิทยาลัยในโรงเรียนเอกชนซึ่งอาจทำให้โรงเรียนเอกชนขาดเสถียรภาพและล้มเลิกกิจการไปในที่สุด ดังนั้นครูโรงเรียนเอกชนต้องพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาชีพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจะต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้สอดคล้องตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อาจเกิดจากโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วมทางการศึกษากับหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาครู ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา ที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งโรงเรียนไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทางวิชาชีพของครูอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีบทบาทสำคัญในการสะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoll et al. (2006); Wood (2007) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านการพัฒนาครูอันเป็นหัวใจหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ของผู้เรียนและการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนพิจารณาเรียงตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สามารถอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

**1. ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับที่หนึ่ง โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน และการประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้หน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Stoll et al. (2006); Wood (2007); Kenoyer (2012) ที่เสนอว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้คำแนะนำในฐานะที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อช่วยลดเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนและยากที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง และควรสร้างเครือข่ายทางการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้การผลิตบัณฑิตวิชาชีพครูสอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ในโรงเรียน

**2. ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่า ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยและจัดเป็นลำดับที่สอง โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมีความจำเป็นในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐาน โดยกำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การพัฒนาทางวิชาชีพของครูนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพผลตามแนวคิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555); Bolam et al. (2005); Giles and Hargreaves (2006); Wood (2007); Kenoyer (2012) ที่กล่าวว่า โรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ที่แม่นยำและเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าของผู้เรียนตามเป้าหมายในการเรียนรู้ที่ได้กำหนดขึ้น โดยจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ มุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติคือการเรียนรู้ของครูและการ

เรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมไปสู่วิธีการใหม่ที่ผู้เรียนทุกคนได้รับความเอาใจใส่และการช่วยเหลือในกรณีที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้การวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้มาตรฐานเป็นเกณฑ์เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครูจะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์หลักและแผนการปฏิบัติงานของครูไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

**3. ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน** ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน พบว่า ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับค่าเฉลี่ยและจัดเป็นลำดับที่สาม โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการเพื่อให้การทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้มีการสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพได้อย่างสร้างสรรค์และมีหลักการเพื่อให้ครูยอมรับและมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Verbiest (2005); Giles and Hargreaves

(2006); Stoll et al. (2006); Wood (2007); Kenoyer (2012) ที่เสนอว่า เงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้คือความสัมพันธ์ของครู โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของครูเกิดจากความรู้สึกห่วงหาอาทรณ์ ความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงานเพื่อให้ครูมีความเป็นกันเองและมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนและความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์โดยเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนการสนทนาทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นการสะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครูเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ

**4. ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง** ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องพบว่า การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและจัดเป็นลำดับที่สี่ โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนมีความต้องการด้านเวลาในการพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน ประสบการณ์ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการสนทนา กับเพื่อนครูไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์พานิช (2555); Bolam et al. (2005); Stoll et al. (2006); Kenoyer (2012) ที่กล่าวไว้ว่า เงื่อนไข

สนับสนุนในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู คือ “เวลา” ที่จะต้องปรับเปลี่ยนการจัดการเวลาเสียใหม่เพื่อให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดตารางเวลาว่างที่ตรงกันของครูเพื่อให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์สนทนาทางวิชาชีพร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์เทคนิคและกลยุทธ์การสอนใหม่ๆ ถอดบทเรียนความสำเร็จของเพื่อนครูเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

**5. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ** ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ พบว่าด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและจัดเป็นลำดับที่ห้า โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ / ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนต้องการความมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้ครูสามารถออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Harris (2003); Stoll et al. (2006); Kenoyer (2012) ที่เสนอว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยให้อิสระแก่ครูในการค้นพบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการ

กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้งและนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นลำดับที่หนึ่ง โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีบทบาทและหน้าที่หลักในการผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ โดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนเป็นฐาน ตลอดจนการสนับสนุนให้ครูโรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางวิชาชีพที่ทางสถาบันอุดมศึกษาในเขตพื้นที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ด้านการแสวงหาการสนับสนุน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเป็นลำดับที่หนึ่ง โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับสูงสุดคือ การประสานความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานทางการศึกษา ตลอดจนแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อลดเหตุการณ์หรือปัญหาที่มีความซับซ้อนและยากที่โรงเรียนจะแก้ไขได้ด้วยตนเองเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมีความเป็นไปได้และมีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูมืออาชีพ สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียนและการประสานความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาทางการศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยและมีความต้องการจำเป็นลำดับที่สอง คือ การบริหารที่ส่งเสริม

การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและมีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ทศนา แคมมณี. (2557). ปลูกโลกการสอนให้มีชีวิตสู่ห้องเรียนแห่งศตวรรษใหม่. *เอกสารประกอบการประชุมเชิงวิชาการ “อภิวัดน์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนของประเทศไทย”*, 6-8 พฤษภาคม 2557 ณ อาคารฟอรัม อิมแพค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- ไทยโพสต์. *รร.เอกชนสมองไหลครูแห่ออกคาน้ำมัน-สอบเข้าสพฐ. หวังได้ 15,000* สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com>
- \_\_\_\_\_. *โรงเรียนเอกชนร้อง ครูจบบุฒิอื่นได้ ป.บัณฑิต* สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com>
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *ชีวิตที่พอเพียง: 1950 เรียนรู้พลังรักทอเวทีปฏิรูปการเรียนรู้. การประชุมเวทีปฏิรูปการเรียนรู้สู่การศึกษาเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 17,4 มิ.ย. 2556* ณ โรงแรมมิราเคิล. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2556). *การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง*. สืบค้นจาก [http://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn\\_\\_Q](http://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn__Q)
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2555). *สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547). *มาตรฐานการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สหายบล็อกการพิมพ์.

## ภาษาอังกฤษ

- Andrews, D., & Lewis, M. (2007). *Transforming practice from within: The power of the professional learning community*. Maidenhead: Open University Press.
- Bolam, R. et al. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Nottingham: DfES Publications.
- Cordingly, P., Bell, M., Rundell, B., & Evans, D. (2003). *The impact of collaborative CPD on classroom teaching and learning*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Feger, S., & Arruda, E. (2008). *Professional learning communities: Key themes from the literature*. United States of America: The Education Alliance, Brown University.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124-156.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership. *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Kenoyer, F. E. (2012). *Case study of professional learning community characteristics in an Egyptian private school* (PH.D. Dissertation). Columbia International University,
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2007). Building professional learning communities in high schools. In *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas* ( ). Columbus, OH: Open University Press.
- Mulford, B., & Sallins, H. (2003). Leadership for organizational learning and improved student outcomes: What do we know?. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195.
- Office of School Education. (2005). *Professional learning in effective schools: The seven principles of highly effective professional learning*. State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Education Change*, 7, 221-258.
- Verbiest, E. (2008). *Sustainable school development: Professional learning communities*. Netherland: Fontys University.
- Wood, D. (2007). Professional learning Communities: Teachers, knowledge, and knowing. *Theory Into Practice*, 46(4), 281-200.

**ผู้เขียน**

**อนุสรฯ สุวรรณวงศ์** สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ คณะศึกษาศาสตร์ นนทบุรี

อีเมล: anutsarasuw@pim.ac.th

**อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภรณ์มย์** สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330

อีเมล: walaiporn52@yahoo.com

**ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์** สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10330

อีเมล: pruet.s@chula.ac.th