

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 ดี ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

##### 1.2 ข้อมูลนักเรียน

##### 1.3 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 1.4 รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม

ปีการศึกษา 2554-2558

##### 1.5 รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม

ปีการศึกษา 2560

#### 2. นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

##### 2.1 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

##### 2.2 แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2564)

##### 2.3 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562

##### 2.4 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 36 (เชียงราย-พะเยา) พ.ศ. 2561-2563

#### 3. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม พ.ศ. 2561-2563

#### 4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality

Management : TQM)

##### 4.1 ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

##### 4.2 ความสำคัญการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

##### 4.3 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

#### 5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning

Community : PLC)

##### 5.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 5.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 5.3 หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 5.4 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 5.5 กระบวนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา
6. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา
  - 6.1 ความหมายของแหล่งเรียนรู้
  - 6.2 ความสำคัญของแหล่งเรียนรู้
  - 6.3 ประเภทของแหล่งเรียนรู้
  - 6.4 การจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา
7. รูปแบบการบริหาร โดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 ดีในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม
  - 7.1 ยุทธศาสตร์ ดีที่ 1 ระบบการบริหารจัดการดี ด้วยระบบคุณภาพ
  - 7.2 ยุทธศาสตร์ ดีที่ 2 ครูจัดการเรียนรู้ดี ด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 7.3 ยุทธศาสตร์ ดีที่ 3 แหล่งเรียนรู้ดี ด้วยภาคีเครือข่าย
8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
  - 8.1 ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
  - 8.2 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
9. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
  - 9.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 9.2 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 10.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - 10.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 10.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้

## ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม

### 1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย ตั้งอยู่หมู่บ้านเวียง เลขที่ 242 หมู่ที่ 2 ถนนรอบเวียง ตำบลเวียง อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (เชียงราย-พะเยา) จัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สภาพแวดล้อมโดยรอบโรงเรียนเป็นชุมชนชนบทที่ยังคงไว้ซึ่งร่องรอยหลักฐานทางประวัติศาสตร์ล้านนาโบราณ เป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งค้นคว้าทางประวัติศาสตร์ มีโบราณสถานและโบราณวัตถุมากมาย ซึ่งถือเป็นจุดเด่นและเอกลักษณ์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของเมืองเชียงแสน สภาพเศรษฐกิจของชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น ทำนา ทำสวนผัก ไร่ข้าวโพด เป็นอาชีพหลัก และทำสวนผลไม้ ไร่จ้าง ตลอดจนค้าขายตามชายแดนเป็นอาชีพรอง

### 2. ข้อมูลนักเรียน

#### 2.1 ข้อมูลนักเรียน ปีการศึกษา 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562 โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 1,020 คน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนนักเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562)

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนห้อง
ม.1	102	108	210	5
ม.2	86	94	180	4
ม.3	72	78	150	3
ม.4	80	88	168	4
ม.5	72	80	152	4
ม.6	70	90	160	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>482</b>	<b>538</b>	<b>1,020</b>	<b>24</b>

ที่มา : สารสนเทศโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม (2562 : 4)

## 2.2 ข้อมูลนักเรียน ปีการศึกษา 2563

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563 โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 1,085 คน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2563)

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนห้อง
ม.1	100	115	215	5
ม.2	102	108	210	4
ม.3	86	94	180	3
ม.4	74	86	160	4
ม.5	80	88	168	4
ม.6	72	80	152	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>514</b>	<b>571</b>	<b>1,085</b>	<b>24</b>

ที่มา : สารสนเทศโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม (2563 : 5)

## 3. ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.1 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562 โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562)

บุคลากรในโรงเรียน			
บุคลากร	ชาย	หญิง	รวม
ผู้อำนวยการ	1	-	1
รองผู้อำนวยการ	2	-	2
ครูสายการสอน	20	31	51
พนักงานราชการ	1	1	2
ลูกจ้างประจำ นักการ	4	-	4

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

บุคลากรในโรงเรียน			
บุคลากร	ชาย	หญิง	รวม
บุคลากรโรงเรียน (งบคืนครูผู้ห้องเรียน)	-	1	1
ครูอัตราจ้าง (งบสถานศึกษา)	-	2	2
พนักงานจ้างเหมาบริการ (งบสถานศึกษา)	2	5	7
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>70</b>

ที่มา : สารสนเทศโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม (2562 : 6)

### 3.2 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563 โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 73 คน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2563)

บุคลากรในโรงเรียน			
บุคลากร	ชาย	หญิง	รวม
ผู้อำนวยการ	1	-	1
รองผู้อำนวยการ	2	-	2
ครูสายการสอน	20	34	54
พนักงานราชการ	1	1	2
ลูกจ้างประจำ นักการ	4	-	4
บุคลากรโรงเรียน (งบคืนครูผู้ห้องเรียน)	-	1	1
ครูอัตราจ้าง (งบสถานศึกษา)	-	2	2
พนักงานจ้างเหมาบริการ (งบสถานศึกษา)	2	5	7
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>30</b>	<b>43</b>	<b>73</b>

ที่มา : สารสนเทศโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม (2563 :7)

#### 4. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามโรงเรียนเชิงแสงวิทยาคม ปีการศึกษา 2554-2558

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2559 : 1-19) ได้นำเสนอผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามของโรงเรียนเชิงแสงวิทยาคม ดังนี้

4.1 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพระดับดีมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ และตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายใน โดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

4.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพระดับดี ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา และตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

4.3 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพระดับพอใช้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น และตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.4 กลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพระดับควรปรับปรุง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

4.5 จุดเด่นของสถานศึกษา มีดังนี้

4.5.1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี รู้จักดูแลตนเองให้มีความปลอดภัย มีสุนทรียภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ เป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ เป็นนักเรียนที่ดีของโรงเรียนและรู้จักบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม สถานศึกษามีการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาน

4.5.2 สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษามีการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา

4.5.3 สถานศึกษามีพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายใน โดยการกำกับดูแลจากหน่วยงานต้นสังกัด ผลการประเมินทบทวนคุณภาพจากต้นสังกัดมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

#### 4.6 จุดที่ควรพัฒนา มีดังนี้

4.6.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สิ่งที่สถานศึกษาต้องเร่งดำเนินการพัฒนาเป็นอันดับแรกคือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4.6.2 ครูต้องมีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน โดยเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและทั่วถึง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างหลากหลาย มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

4.6.3 ครูต้องมีการพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาการเรียนของนักเรียน

4.6.4 ให้มีการปรับระบบการทดสอบ ปรับปรุงเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร และนำผลการทดสอบมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากระบวนการสอนของครู

4.6.5 พัฒนาระบบการนิเทศการเรียนการสอนให้เป็นระบบและมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4.6.6 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความหลากหลายและเพียงพอต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

### 5. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ปีการศึกษา 2560

โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม (2560 : 48-50) ได้รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2560 โดยสรุปผลการประเมินได้ ดังนี้

6.1 ผลการประเมินมาตรฐานด้านผู้เรียน ในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับปรับปรุง

6.1.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน อยู่ในระดับดีเยี่ยม

โดยมาตรฐานด้านผู้เรียนมีจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนา ดังนี้

#### จุดเด่น

1) โรงเรียนได้กำหนดให้มีการปรับพื้นฐานการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการคัดกรองความสามารถด้านการอ่านการเขียน ส่งผลให้ผู้เรียนอ่านหนังสือออกและอ่านคล่องรวมทั้งสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคน

2) ผู้เรียนเกิดทักษะและกระบวนการใช้สื่อเทคโนโลยี ที่ถูกต้องและเหมาะสม ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านเทคโนโลยีในภาพรวมของโรงเรียน อยู่ในระดับดีเยี่ยม

3) บริการสารสนเทศ โดยการจัดหาเอกสารให้บริการในห้องแนะแนว เช่น วารสารความรู้ ด้านต่าง ๆ จุลสารและแผ่นพับเกี่ยวกับการศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลจากสถาบันการศึกษาในรูปแบบคู่มือการศึกษาและแผ่นโปสเตอร์ รวบรวมข้อมูลเสนอข่าวการศึกษา การสอบ รวมทั้งข่าวการรับสมัครงานแก่นักเรียนทาง Internet

4) โรงเรียนเห็นความสำคัญของระบบการประกันคุณภาพภายในด้าน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

5) บริบทผู้เรียนมีความหลากหลายด้านชาติพันธุ์สามารถอยู่ร่วมกันได้และมีมิตร สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนด้วยเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นอย่างหลากหลาย

#### จุดที่ควรพัฒนา

1) ควรมีการพัฒนาด้านทักษะการอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์ให้มากกว่านี้  
2) ควรมีการพัฒนาทักษะการใช้สื่อทางเทคโนโลยี เครือข่ายสังคมออนไลน์ให้ นักเรียนใช้งานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์

3) ควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนและผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง

4) การให้คำปรึกษารายบุคคล (Case Study) ซึ่งนักเรียนที่มีปัญหาในแต่ละกรณี มาพบครูแนะแนวและพูดคุยให้คำปรึกษาได้ แต่หากเป็นนักเรียนที่มีปัญหาด้านพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่นักเรียน ยังไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องและครบถ้วน ตามกระบวนการของการให้คำปรึกษา ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งนักเรียน ครูแนะแนว และฝ่ายปกครอง

6.2 ผลการประเมินมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการพัฒนาของสถานศึกษา นโยบายการปฏิรูปการศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปตามแผนการศึกษาของชาติ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียน ทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ควรนำระบบการบริหารด้วยระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ควรสร้างภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และควรปรับปรุง ระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาให้ เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง



6.3 ผลการประเมินมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดย โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการดำเนินงาน/กิจกรรมอย่างหลากหลาย ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการปรับปรุงหลักสูตรประชาคมอาเซียนศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดเชียงราย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและคุณธรรม อัตลักษณ์ตามแนวทางโรงเรียนคุณธรรม มีการบูรณาการภาระงาน ชิ้นงาน โดยทุกระดับชั้นจัดการเรียนรู้บูรณาการเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดเชียงราย และพัฒนาหน่วยการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ปรับโครงสร้างรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ กิจกรรมเพิ่มเวลารู้ สักส่วนคะแนนแต่ละหน่วย กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้แต่มีจุดที่ควรพัฒนา คือ การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ Active Learning ในการจัดการเรียนรู้ทุกรายวิชา โดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

6.4 ผลการประเมินมาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับดี โดย โรงเรียนให้ความสำคัญกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เน้นการสร้างความเข้าใจและให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา กับคณะครู บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่ชัดเจน เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วม โดยดำเนินการ ในรูปของคณะกรรมการสร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ แต่มีจุดที่ควรพัฒนา คือ การจัดระบบให้ครูประเมินตนเองรายบุคคลตามแผนพัฒนาตนเอง แต่ยังขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในการพัฒนาตนเอง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียน และในการดำเนิน โครงการกิจกรรมภายในสถานศึกษายังมีการติดตาม ตรวจสอบไม่ต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา

## นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

### 1. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560 :51-52 ) ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยกำหนดสาระสำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ ไว้ ดังนี้

#### 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21”

## 1.2 เป้าหมาย

แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน ได้แก่

1.2.1 เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ 3Rs คือ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

1.2.2 เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) 5 ประการ ดังนี้

1.2.2.1 ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ประชากรกลุ่มอายุ 6-14 ปีทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรีโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน และประชากรวัยแรงงาน มีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.2.2.2 ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน อย่างเท่าเทียม (Equity) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับ การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา 15 ปี เป็นต้น

1.2.2.3 ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ เต็มตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น และคะแนนเฉลี่ย ผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ของนักเรียนอายุ 15 ปีสูงขึ้น เป็นต้น

1.2.2.4 ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครูและ

บุคลากร ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไกส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น

1.2.2.5 ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต และบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และ จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ 200 อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้น

### 1.3 ยุทธศาสตร์

1.3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

1.3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

1.3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

1.3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา มีเป้าหมาย

1.3.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

## 2. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2564)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดสาระสำคัญของแผนพัฒนากระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559:51) ไว้ ดังนี้

### 2.1 เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษาฯ ได้แก่

2.1.1 คุณภาพการศึกษาของไทยดีขึ้น คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต

2.1.2 กำลังคนได้รับการผลิตและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

2.1.3 มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

2.1.4 คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.1.5 ระบบบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วน

## 2.2 วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม ”

“ผู้เรียน” หมายถึง เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ที่ได้รับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการ

“มีความรู้คู่คุณธรรม” หมายถึง รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน สติปัญญา แบ่งปัน ซึ่งเป็น ๒ เดือน ใจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

“มีคุณภาพชีวิตที่ดี” หมายถึง มีอาชีพ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในการดำรงชีวิต

“มีความสุข” หมายถึง ความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร มีความสามัคคี ประองคอง

“สังคม” หมายถึง สังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

## 2.3 พันธกิจ

2.3.1 ยกย่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่สากล

2.3.2 เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม

2.3.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

## 2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

2.4.1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

2.4.2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2.4.3 ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของ การพัฒนาประเทศ

2.4.4 ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต

2.4.5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

2.4.6 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561:3-15) ได้กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### 3.1 วิสัยทัศน์

“สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ คู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

#### 3.2 พันธกิจ

3.2.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.2.2 พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี ความรู้ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3.2.3 ส่งเสริมการพัฒนาระบบและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

3.2.4 สร้าง โอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

3.2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### 3.3 เป้าหมาย

3.3.1 ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

3.3.2 ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.3 ครูเป็นผู้เรียนรู้อัจฉริยะ มีความเป็นครูมีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

3.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทาง วิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

3.3.5 สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ใน ทุกมิติเป็น โรงเรียนนวัตกรรม

3.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับติดตาม ประเมินและ รายงานผลอย่างเป็นระบบ

3.3.7 สำนักงานส่วนกลาง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยกระจายอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา บริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้วิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพ

#### 3.4 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.1 นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

3.4.2 นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.4.3 นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.4.4 นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

3.4.5 นโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

**4. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (เชียงใหม่-พะเยา) ประจำปี พ.ศ. 2560-2564**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (2560:48-54) ได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2560-2564 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

##### 4.1 วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 เป็นองค์กรแห่งความทันสมัย คุณภาพก้าวไกล ขับไวด้วยบริการ ”

##### 4.2 เป้าประสงค์หลัก

4.2.1 ผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย มีคุณภาพ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4.2.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค

4.2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4.2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

4.2.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา

4.2.6 หน่วยงานทุกระดับพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.7 หน่วยงานทุกระดับ มีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

จากการศึกษาแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2564) และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 36 (เชียงใหม่-พะเยา) และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ได้นำมากำหนดเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561-2563 ของโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ดังนี้

### **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ปี 2561-2563**

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปี 2561-2563 โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม มีสาระสำคัญ ดังนี้

#### **4.1 วิสัยทัศน์**

โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม จัดการศึกษารองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของวัฒนธรรม ความเป็นไทย

#### **4.2 พันธกิจ**

4.2.1 พัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ รองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน มุ่งสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของวัฒนธรรมและความเป็นไทย

4.2.2 บริหารจัดการสถานศึกษาด้วยระบบคุณภาพ

4.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

4.2.4 พัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### 4.3 เป้าประสงค์

ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความรู้และทักษะอาชีพรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน มีความเป็นพลโลก รักวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย

#### 4.4 อัตลักษณ์

มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์

#### 4.5 เอกลักษณ์

สะอาด ร่มรื่น สวยงาม

#### 4.6 กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

4.6.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ ทักษะชีวิต และคุณธรรมจริยธรรมรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนมุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของวัฒนธรรมและความเป็นไทย

4.6.2 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นครูมืออาชีพ

4.6.3 พัฒนาบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้สู่มาตรฐานสากล  
พัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล

**แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)**

#### 1. ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542 : 183) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพ คือ การปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนด้วยการให้บุคลากรทุกระดับและทุกคนในสถานศึกษา มีส่วนรวมในการปรับปรุง ในการที่จะจัดการให้ประสบความสำเร็จสูงสุด สถานศึกษาจะต้องถือความพอใจสูงสุดของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และลูกค้าเป็นหลัก กำหนดทิศทางการทำงานและนโยบายที่ชัดเจนปรับปรุงยกระดับมาตรฐาน กำหนดขั้นตอนการทำงานรวมทั้งคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความร่วมมือดี และการประเมินงานที่เข้มแข็งทั่วทั้งองค์กร จัดหา และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ขอมรับและแสวงหาวิธีการจัดการเพื่อความมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร



Gryna (2001 : 11) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพ คือ กระบวนการในการบ่งชี้และจัดการกิจกรรมที่จำเป็นต่อการทำให้บรรลุจุดประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 44) กล่าวว่าการบริหารคุณภาพ คือการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การสร้างนวัตกรรมใหม่ และการพัฒนาคุณภาพของตนเอง หน่วยงาน และองค์กรตามลำดับ ผ่านกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า การจัดการคุณภาพ (Quality-Management) ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทธยา (2550 : 19) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพ หมายถึง การใช้วิธีการทำงานที่เป็นระบบที่ดี (Good System) ในการจัดการทุกเรื่องในองค์กรให้มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product) คุณภาพบริการ (Service) คุณภาพการปฏิบัติงาน (Performance) คุณภาพกระบวนการ (Process) และคุณภาพบุคลากร (Personnel)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 15) กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ คือการทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมีความเป็นเลิศได้ ภายใต้แนวคิดที่ว่า “บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” โดยมีจุดเน้นสำคัญคือ ความสำเร็จของโรงเรียนต้องขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดช่วงเวลาที่ได้รับบริการการศึกษาจากโรงเรียน การมุ่งสร้างความผูกพันของบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนต่อความสำเร็จของโรงเรียน การให้ความสำคัญกับการกำกับ ประเมิน ดูแลโรงเรียนที่ดีอย่างมีจริยธรรม และร่วมรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างความยั่งยืนให้แก่โรงเรียนในระยะยาว การรับมือกับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และการบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียนแบบองค์รวมอย่างบูรณาการ

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวทางการบริหารให้องค์กรเกิดคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกระบวนการวางแผนดำเนินงาน และควบคุมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

## 2. ความสำคัญการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545:12) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ดี องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพของค์การย่อมได้รับความเชื่อถือ ช่วยให้ขายสินค้าที่ผลิตออกมาได้มากขึ้น ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงิน

2. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด สินค้าที่ขายได้มากเป็นผลมาจากการที่ลูกค้ารับรู้ว่าคุณภาพมีการปรับปรุงคุณภาพ

3. ลดภาระค่าใช้จ่าย การผลิตสินค้าที่มีข้อผิดพลาด อาจก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายเสียหาย การจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจึงช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2549:4) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรจะทำให้องค์กรมีระบบการทำงานที่เป็นระบบ และช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทยา (2550:8) กล่าวว่า การนำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร ช่องทางของการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การบริหารนโยบาย (Policy Management) 2) การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการของผู้บริหาร (Management Diagnosis) 3) การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) 4) การบริหารแบบคล่อมสายงาน (Cross Function Management) และ 5) การสื่อสารกับบุคลากร (Bottom up Activities)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:1) กล่าวว่า การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมาย ปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธี ปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European

Quality Award (EQA) ส่วนประเทศไทย เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554 : 4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกัน การนำวงจร PDCA ไปใช้จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ส่งผลให้ให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม และทำให้เกิดการตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ส่งผลให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความคิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา และการใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

3. เพื่อปรับปรุง “ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” PDCA เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆหรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่ม PDCA ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ซึ่งจะทำการระดมการบริหารงานภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ทำให้จัดการเรียนการสอนของครูมีคุณภาพ อันจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา

### 3. หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Joseph M Juran (อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช, 2552:36) เป็นผู้เริ่มนำเอาการควบคุมสถิติเชิงคุณภาพ และการใช้หลักการวิศวกรรมคุณภาพ ปรัชญาการบริหารจัดการคุณภาพของ จูแรน ได้ให้หลักการบริหารจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ด้าน ได้แก่ 1) เจตคติด้านคุณภาพ 2) ด้านหาวิธีการทำคุณภาพและได้กำหนดหลักการบริหารคุณภาพไว้ 10 ประการ สำหรับการจัดการคุณภาพรวมทั้งองค์กร ดังนี้

1. สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ

2. กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง
3. บริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย
4. ให้การศึกษาและการฝึกอบรม
5. นำโครงการสู่การปฏิบัติ ที่มุ่งการแก้ปัญหา
6. รายงานความก้าวหน้า
7. ให้กำลังใจ และการยกย่องชมเชย
8. นำผลสำเร็จเผยแพร่ให้ทราบ รับรู้และขยายผล
9. สะสมและเก็บเต็มคะแนน
10. ดูแลรักษาความสมดุล โดยสร้างระบบการปรับปรุงคุณภาพขึ้นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 1-15) ได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ เพื่อให้สถานศึกษาในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล และสถานศึกษาทั่วไปได้นำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนที่เป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา การบริหารจัดการระบบคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ได้อาศัยแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ได้แก่ การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลางการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล การให้คุณค่าแก่ครู บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น การมุ่งสู่นาคต การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม สาธารณะและความเป็นพลเมืองดี การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่าและมุมมองเชิงระบบ จากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงเรียน จึงได้ถูกนำมาผนวกเป็นหลักการบริหารด้วยระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวดคือ

1. การนำองค์กร เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชั้นนำ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้ในระดับสูง รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย ความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล

สำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบครัววิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง และการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงาน การออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโรงเรียนประสบความสำเร็จรวมทั้งการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7. ผลลัพธ์ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังเป็น การตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียน และสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ แนวโน้ม ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ในรอบเวลาของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

อุจินตนา อุปติสสกุล (2555:3-4) กล่าวว่า หลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principles-QMP) เป็นพื้นฐานสำคัญและกำหนดอยู่ในมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 2000 ที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้อย่างเข้าใจ และประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่มีคุณภาพ หลักการบริหารคุณภาพเป็นเหมือนกฎเกณฑ์ปรัชญา แนวคิด หรือความเชื่ออันเป็นพื้นฐานที่กว้างขวางที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งมีหลักสำคัญ 8 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้า ดังนั้นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นความต้องการปัจจุบันและอนาคต บรรลุสิ่งที่ลูกค้าต้องการและใช้ความพยายามต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงความคาดหวังของลูกค้า

หลักการที่ 2 ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะกำหนดความมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กร โดยผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คนมีส่วนเกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของคน (Involvement of People) คนทุกระดับในองค์กรมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมของคนจะทำให้คนใช้ความสามารถของตนเพื่อให้องค์กรสำเร็จ

หลักการที่ 4 แนวการศึกษาเชิงกระบวนการ (Process Approach) มีการจัดการให้กิจกรรมต่าง ๆ และทรัพยากรที่ใช้อยู่ในรูปของกระบวนการ เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการที่ 5 การบริหารเชิงระบบ (System Approach to Management) กำหนดกระบวนการและบริหารกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในรูปของระบบจะช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) ให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

หลักการที่ 7 การตัดสินใจตามความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) ให้มีการตัดสินใจตามข้อมูล และสารสนเทศที่วิเคราะห์แล้ว

หลักการที่ 8 มีความรับผิดชอบกับผู้ส่งมอบ องค์กร และผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์ซึ่งพึ่งพาต่อกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันสร้างคุณภาพในผลิตภัณฑ์หรือบริการ

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556:136) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management:TQM) เป็นปรัชญาของการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การ

ดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพซึ่งภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่ นโยบายที่ชัดเจนและเป้าประสงค์ที่เจาะจง ริเริ่มนวัตกรรมใหม่และดำเนินการต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในภารกิจ หลักการสำคัญของ TQM มี 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ดี

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหา และนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้พบไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงาน และขององค์กรร่วมกัน

วิระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556:208) ได้กำหนดแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในหน่วยงานทางการศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสถานศึกษา

3. จัดองค์กรเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อสถานศึกษาได้กำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคน แต่ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบติดตามฝ่ายจัดการด้านกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ ฯลฯ โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

4. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงาน และวิธีการทำงาน เมื่อฝ่ายงานหรือแผนกต่าง ๆ ได้รับมอบหมายถึงให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายงานนั้นจะต้องวางแผนและ

ออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการระบบการทำงานของฝ่ายตนเอง รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

5. จัดระบบคุณภาพ การจัดระบบการทำงานจะต้องมีการอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความซ้ำซ้อน และการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) 3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงานจะสามารถกำหนดมาตรการการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การทำงานเสร็จทันตามเวลา เป็นต้น

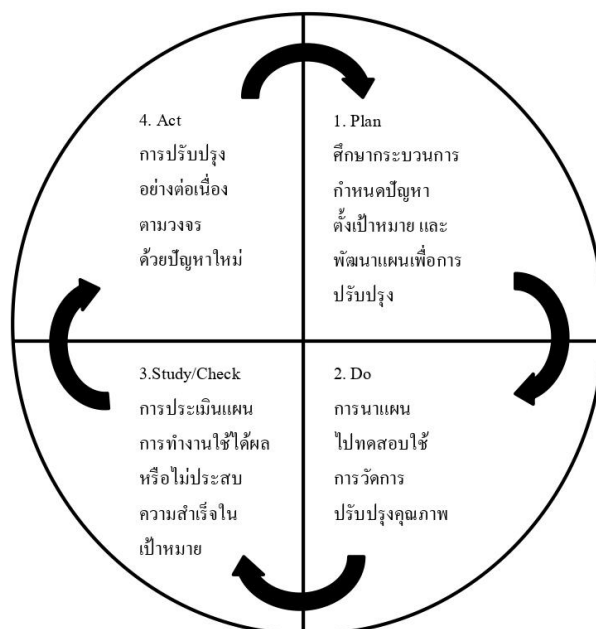
7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่ายหรือแต่ละงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกัน และร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายปฏิบัติด้วยกันทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการของระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการนำแนวคิดระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจ และถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงานโดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน โดยจะอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงาน และทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ



ปรีชาวดี ผลอเนก (2556:13) กล่าวว่า เดมมิ่ง (Deming) ได้พัฒนารูปแบบการบริหาร ด้วยระบบคุณภาพเป็นวงจรเดมมิ่งหรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งชีวฮาร์ท (Shewhart) เป็นผู้สร้างขึ้นโดยวงจรเดมมิ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง  
ที่มา : ปรีชาวดี ผลอเนก (2556:13)

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557:145) กล่าวถึง ปรัชญาการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 14 ประการ ดังนี้

1. การมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้า และนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิต และบริการอย่างสม่ำเสมอ

2. การปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนกลายเป็นวิถีชีวิต

3. การยึดมั่นในหลักการสร้างคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ สนใจ และยอมรับแนวคิดข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

5. ปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต และการบริการ

6. จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน โดยอาจจัดให้มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรมขึ้นเป็นการเฉพาะ

7. สร้างภาวะผู้นำทางการบริหารให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

8. ขจัดความกลัวหรืออุปสรรคในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีการสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหาร โรงเรียนต้องใช้วิธีปรึกษาหารือมากกว่าสั่งการ

9. มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

10. เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอะไร (How to) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานเป็นหลัก โดยไม่ยึดติดกับคำขวัญหรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่างเดียว

11. เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How Good) มากกว่าการมุ่งเน้นปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

12. จัดสิ่งที่ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

13. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

14. จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดคุณภาพ

จากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่สามารถจะนำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และมีความเป็นเลิศได้ ภายใต้แนวคิดที่ว่า “บริหารเยี่ยม ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” โดยมีหลักการที่สำคัญคือความสำเร็จของโรงเรียนต้องขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดช่วงเวลาที่ได้รับบริการการศึกษาจากโรงเรียน การมุ่งสร้างความผูกพันของบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนต่อความสำเร็จของโรงเรียน การให้ความสำคัญกับการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ประเมิน และปรับปรุงพัฒนา ตลอดจนการดูแลโรงเรียนที่ดีอย่างมีจริยธรรม และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในสภาพกว้าง การสร้างความยั่งยืนให้แก่โรงเรียนในระยะยาว การรับมือกับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และการบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียนแบบองค์รวมอย่างบูรณาการ

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

### 1. ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555:139) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการรวมตัวกันของครูในโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศเข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของศิษย์อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรที่ไม่รู้จบ นั่นคือการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (CQI – Continuous Quality Improvement) กระบวนการต่อเนื่องที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันในวงจรของการร่วมกัน ตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าหัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น อยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการทำงานของครู และนักการศึกษา

ฉัตรชัย ทองเจริญ (2556:41) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนที่สนใจแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดสร้างความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจใหม่ ๆ รวมทั้งผู้บริหารจัดการสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล และการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการสรรหา ถ่ายโอนองค์ความรู้และบุคลากรใน โรงเรียนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ฉัฐิกา นครสูงเนิน (2556:49-50) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการรวมตัวของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนอื่น ๆ และนักเรียน ในการทำกิจกรรมหรือการดำเนินการเพื่อเป้าหมายของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือ มีการทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีระบบสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก โดยการรวมตัวกันทำอย่างกระตือรือร้นและต่อเนื่อง โดยสมาชิกในชุมชนเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ในการร่วมกิจกรรม เพราะได้รับอิสระในการคิด การทำงาน และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการที่แท้จริงของตนเองและองค์กร

ดลนภา วงษ์ศิริ (2556:11) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง โรงเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อความรู้ดังกล่าวได้รับการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกันเพื่อจะเกิดความรู้ และความเชี่ยวชาญหลายเท่าตัว และเป้าหมายสูงสุด คือ ผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559:334) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชา วิชาชีพไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นนวัตกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มี เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และคุณภาพของผู้เรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันทำให้เกิดการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

Sergiovanni (1994:9) กล่าวว่า Professional Learning Community (PLC) ตรงกับ ข้อความในภาษาไทย ว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความหมายตรงกับเหตุการณ์ว่า “เกิดการ รวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกัน ในการช่วยเหลือ แนะนำ ให้กำลังใจกัน ของครู ผู้บริหาร และ นักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดผลดีมีคุณภาพในศตวรรษที่ 21”

Cibulka & Nakayama (2000:3) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกลุ่มของ บุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือกัน ในฐานะผู้ที่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนใน โรงเรียน

Stoll et. al, (2003 : 5) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการทำงานร่วมกันของ ครูเพื่อที่จะสะท้อนแนวการปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง การ ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียน การ สอนสำหรับนักเรียนในแต่ละห้องเรียนเป็นกรณีเฉพาะ

Bulkley & Hick (2005:21) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเป็น ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเนื่องระหว่างครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอน รวมทั้งการเรียนรู้ของครูผู้สอน และนักเรียน

DuFour (2010:6-11) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัวของ บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพที่มีเป้าหมายชัดเจนในการรวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติการกิจ หรือ ทำกิจกรรมต่าง ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน (school culture)

กล่าวโดยสรุป ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกัน รวมพลัง ของครู บุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียน ที่เป็นความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้สู่คุณภาพการเรียนรู้ที่เน้น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

## 2. ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Senge (1994:18) กล่าวว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุง ให้การดำเนินงานภายในองค์กรของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือการประยุกต์ใช้ แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต่อมานักศึกษานำมาประยุกต์

แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษาของครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของนักเรียนให้สูงขึ้น

Hord (1997:125) ได้ทำการวิจัยและที่ยืนยันผลการวิจัยว่าการดำเนินการในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว งานสอนของครูเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธะกิจอย่างแข็งขันจนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อการพัฒนาการ โดยรวมของนักเรียนถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือมีการค้นพบความรู้ และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจรวมถึงความเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาท และพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็วขึ้นส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ ซึ่งเป็นทั้งคุณค่า และขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ที่สำคัญคือยังสามารถลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า ยังพบว่ามีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ ลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดเมื่อเทียบกับ โรงเรียนแบบเก่า สุดท้ายคือมีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน และลดลงชัดเจน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551:13) กล่าวว่า องค์กรที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วย บุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่พึง

ปรารถนา การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์การให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นที่ทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้ นั่น สมาชิกในแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสดำเนินงานร่วมกัน เช่นนี้ ให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เมื่อเวลาผ่านไปหลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะ และศักยภาพของตนตามมา ที่เรียกว่า วงจรของการเรียนรู้แบบ ลุ่มลึก (Deep Learning Cycle) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ให้แก่บุคคลและองค์การ โดยรวม

อมรา จารุณศิริ (2554:15) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบุในบทความทางวิชาชีพของ Wikipedia, The Free Encyclopedia ว่าถ้าโรงเรียนต้องการประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานในรูปแบบของอุตสาหกรรมแล้วสร้างสรรค์และนำรูปแบบใหม่มาใช้ เช่น ปรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในหลายเหตุผล คำว่า องค์การเกิดจากความเห็นหุ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพ มีความเรียบง่าย และมีความสนใจร่วมกัน ส่วนคำว่า ชุมชนนั้น ได้ให้ความสำคัญมากกว่าในด้านความสัมพันธ์กัน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียน ความท้าทายของนักการศึกษา คือ การสร้างชุมชนที่มีพันธสัญญาต่อกันที่เรียกว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) แม้จะฟังดูง่ายแต่มีความยุ่งยากในการปฏิบัติโดยละเอียด

กล่าวโดยสรุป คือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นวิธีการดำเนินงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานภายในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพของครู และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

### 3. หลักการสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชูชาติ พวงสมจิตร (2558:37) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์อันดี และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์อันดี และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นบรรยากาศที่ช่วยให้ครู และบุคลากร

ทางการศึกษาอื่น ๆ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดคุณลักษณะเช่นนี้

2. เป็นชุมชนที่มีฉันทะและความศรัทธาในการทำงาน โดยครูที่เป็นสมาชิกของชุมชนมีความรักความศรัทธาในวิชาชีพครู มีความปรารถนาดี และมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยความจริงใจ

3. เป็นชุมชนที่เอื้ออาทร มีคุณธรรมและเป็นกัลยาณมิตรกันในทางวิชาการ โดยครูผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ พร้อมทั้งจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในทางวิชาการเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

4. เป็นชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้ โดยคุณลักษณะที่กล่าวถึงข้างต้นเป็นต้นทุนสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของครูที่ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในที่สุด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวคือตัวบ่งชี้ว่าครูได้รับการพัฒนาให้ยกระดับความเป็นนักวิชาชีพให้สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559:25) กล่าวว่า หลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการส่งเสริมคุณภาพ และมาตรฐานวิชาชีพครูในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2559-2561) คือการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนเงินอุดหนุนแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งกลุ่มสมาชิกวิชาชีพครูในโครงการส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษาแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community:PLC) โดยมีหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. Shared Values and Norms คือการสร้างโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันในเรื่องคุณค่า อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติที่ดี

2. Collective Focus On Student Learning คือการร่วมมือร่วมพลังมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน

3. Collaboration คือการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังช่วยเหลือเกื้อกูลกันของทุกคนในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน

4. Expert Advice and Study Visit คือการเรียนรู้ของครูและชุมชนที่ต่อใจกว้างเปิดรับคำชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ หรือคนในชุมชนที่เชี่ยวชาญ และมีการปฏิบัติที่ดี และมีการศึกษาชั้นเรียนหรือมีการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงในห้องเรียน โดยเฉพาะห้องของเพื่อนครูในโรงเรียนเดียวกัน

5. Reflection Dialogue คือการมีสุนทรียภาพสนทนาเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เน้นหลักการการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับระหว่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560:42) กล่าวว่า กิจกรรมหลักของ ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย

1. การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective Dialogue) ระหว่างกัน
2. การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึก โดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู
3. การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน
4. การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared Values and Norms)

Stoll Et At. (2003:3) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมร่วมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่ การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ

2. บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องยาวนาน และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องลดความรู้สึกโดดเดี่ยวแปลกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน

3. ให้ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือพูดคุยในประเด็นของการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบคอยตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสังเกตการณ์ร่วม มีการนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยน นำมาใช้แก้ปัญหาและตอบโต้ ความต้องการของนักเรียน

4. มีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ เป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของความ ช่วยเหลือหรือการสนับสนุน

5. การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และ มองว่าครูทุกคนคือผู้เรียนซึ่งเรียนรู้จากผู้ร่วมงานซึ่งกันและกัน

DuFour (2004: 6-11) กล่าวว่า หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ดังนี้



### 1. การสร้างความมั่นใจว่านักเรียนได้เกิดเรียนรู้ (Ensuring That Students Learn)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความเชื่อว่า ภารกิจหลักของการจัดการศึกษาในโรงเรียนไม่ใช่เพียงเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนได้รับการสอนจากครู แต่เพื่อให้มั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้จริง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เรียบง่ายนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสอนเพื่อให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้สำหรับทุกคน ผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องจะตั้งคำถามเกี่ยวกับประเด็นสำคัญ อาทิ ลักษณะและการปฏิบัติของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการช่วยให้นักเรียนทุกคนบรรลุเป้าหมายในระดับสูง การนำลักษณะและการปฏิบัติเหล่านั้นมาใช้ในโรงเรียน ข้อผูกพันในการสร้างโรงเรียน และการติดตามตัวบ่งชี้เพื่อประเมินความก้าวหน้า อันจะนำไปสู่รากฐานความแข็งแกร่งของโรงเรียนในอนาคต คำถามสำคัญที่ช่วยผลักดันการทำงานในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักการนี้ ได้แก่ 1) เราต้องการให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้อะไรบ้าง 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ 3) เราจะตอบสนองอย่างไร เมื่อนักเรียนบางคนประสบปัญหาในการเรียนรู้ และ 4) เมื่อเรารู้ว่านักเรียนได้เรียนรู้แล้ว เราปฏิบัติต่อเขาอย่างไร

### 2. การมีวัฒนธรรมของการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง (A Culture of Collaboration)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องมีโครงสร้างเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้สำหรับทุกคน การทำงานแบบร่วมมือรวมพลังที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ครูจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ครูร่วมเรียนรู้และทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมและชี้แนะให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณค่า และมีความหมาย อันนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคน

### 3. การมุ่งเน้นไปสู่ผล (A Focus on Results) ประสิทธิภาพชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพวัดจากผลที่เกิดขึ้นและตามมาของการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันเป็นงานหลัก และงานประจำของครู และผู้บริหารทุกคนในโรงเรียน ครูทุกคนในทุกทีมต้องร่วมมือรวมพลังกันเรียนรู้ และสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการอัน ได้แก่ การระบุระดับความสำเร็จและความต้องการจำเป็นของนักเรียนในปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ และแสดงหลักฐานความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ

โดยสรุปกล่าวได้ว่า หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น เป็นการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร โดยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารผู้ดูแลให้การส่งเสริมสนับสนุนต่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

พัฒนาคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

#### 4. องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดเชิงวิธีการ หรือกระบวนการเอื้อให้เกิดการรวมพลัง รวมตัว ร่วมแรง ร่วมใจ ของครู ผู้บริหาร นักการศึกษา ในชุมชนเพื่อทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครูสู่คุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ ดังนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศกล่าวไว้ดังนี้

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553: 101) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) หมายถึง การมีบรรทัดฐาน ค่านิยม และพันธกิจร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแม้ว่าการมีพันธกิจร่วมกันจะแตกต่างจากการมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันอยู่บ้าง แต่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการ จำเป็นสำหรับชุมชนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้สึกลงในการเป็นส่วนหนึ่งและมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนร่วมกัน

2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) หมายถึง การที่ครูภายในโรงเรียนมีเทคนิคการสอน และกลยุทธ์ที่หลากหลายที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากร ครูทุกคนมีความเชื่อที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และบุคลากรครูมีความตระหนักถึงภาระผูกพันของตนที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การรวมพลังของครูทั้งโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการที่มีอภิปรายร่วมกัน โดยที่การอภิปรายนั้นนำมาสู่ข้อสรุปของครูที่จะพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่ส่งผลความสำเร็จหรือเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานการสอนหรืออาจจะเป็นการอภิปรายที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการมากขึ้น การรวมพลังดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงให้ครูมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น

4. การชี้แนะปฏิบัติ (Reprivatized Practice) หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูล

ย้อนกลับ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะเป็นโอกาสให้ครูมีการพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยให้ครูได้ร่วมกันพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ขาดตกบกพร่องไปในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เกิดการเรียนรู้จากครูด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) หมายถึง การที่ครูมีโอกาสพูดคุยสนทนาระหว่างกัน โดยบทสนทนาดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (Organization) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรม (Justice) ของโรงเรียนด้วย

วิจารณ์ พานิช (2555:139) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน มีหลายองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายร่วม (Shared Vision/Goals) การรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้จำเป็นต้องเห็นภาพ และทิศทางแห่งความสำเร็จที่เป็นความหวังร่วมกัน

2. ทีมงานร่วมแรงร่วมใจ หรือร่วมมือร่วมพลัง (Collaborative Teamwork) การเรียนรู้ของทีมครูบนพื้นฐานงานที่ต้องร่วมกันทุกกิจกรรม ได้แก่ การคิด ทำความเข้าใจ ตัดสินใจ วางแนวปฏิบัติ ประเมินผล และรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์หรืองานจริงที่เป็นโจทย์ร่วมกัน

3. ร่วมเป็นผู้นำ (Shared Leadership) มี 2 ลักษณะคือ

3.1 ผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม สามารถทำให้สมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ หรือที่กล่าวว่า ครูเป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง

3.2 ภาวะผู้นำร่วม เกิดจากการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานส่งเสริมการแสดงออกด้วยความเต็มใจ หรืออำนาจทางวิชาชีพ

4. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) มีจุดเน้นของการเรียนรู้ที่สำคัญสองประการคือ

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพบนพื้นฐานของประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติ

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณของความเป็นครู คือ การเรียนรู้เพื่อรู้จักตนเอง รู้จักผู้เรียนที่มากกว่าความรู้แต่กลับเป็นความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ และการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลง

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) มุ่งความเป็นชุมชนแห่งความสุขในการทำงาน และการอยู่ร่วมกัน โดยเน้นวัฒนธรรมแบบเปิดเผย สร้างความรู้สึกปลอดภัย อิสระ วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) จะสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และคงอยู่ ได้แก่การอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติการ ปฏิบัติงานแบบทีมงาน จัดสรรปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ และบรรยากาศ

จูลี ศรียะ โคตร (2557:23) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิช ร่วมกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพความสำเร็จกว้างๆ ในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรประสงค์ให้เกิดขึ้นโดยอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ที่จะเชื่อมโยงสู่การเปลี่ยนแปลงหรือผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเริ่มจากผู้นำทำหน้าที่ เหนียวแน่นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน

2. ทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การรวมตัวของบุคคลภายใต้ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งทัศนคติเดียวกัน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานหรือกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของทีม

3. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความรู้โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและแนวปฏิบัติ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ การประมวลความรู้ การเข้าถึงความรู้ ระบบจัดเก็บ และการนำองค์ความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ

4. การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง สภาพที่ส่งผลให้การเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบผลสำเร็จ เช่น สิ่งแวดล้อมเชิงบวก ชุมชนกัลยาณมิตร เทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะและศักยภาพพร้อมแหล่งเรียนรู้ โครงสร้างทางกายภาพ และทรัพยากร

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557:57) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากแนวคิดของนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้ต้องประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การเห็นภาพและทิศทางการร่วม (Shared Vision) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน

1.2 เป้าหมายร่วมกัน (Shared Goals) เป็นเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนในองค์กรที่สัมพันธ์กับเป้าหมายร่วมกันในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญนั้นคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมาย และเป้าหมายดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และของงาน จนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักของสมาชิกในองค์กร จนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.4 ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญ คือการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อพัฒนาศิษย์ร่วมกันของครู

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) เป็นการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ มีลักษณะการคิด การวางแผน ข้อตกลง การตัดสินใจ แนวปฏิบัติ การประเมินผล และการรับผิดชอบร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 2 นัยสำคัญอยู่ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมและภาวะผู้นำร่วมกัน ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจ จากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนัก และใส่ใจกับผู้ร่วมงานทุกคน จนทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานร่วมกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมได้นั้น ควรมีลักษณะสำคัญ คือมีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้

การตระหนักรู้ในตนเอง มีความเมตตา กรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรด้วยการกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมของครู ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้าง แรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ ผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) การ เรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ คือการเรียนรู้ที่ผ่านประสบการณ์โดยตรง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้มากที่สุด

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้าง ในหรืออุทิศภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยครูรู้จักตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจผู้เรียนที่มากกว่า ความรู้ แต่เรียนรู้ผู้เรียนในความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจในตนเอง แล้ว จึงจะสามารถเข้าใจผู้เรียนได้ จนสามารถจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) มีลักษณะสำคัญคือ การอยู่ร่วมกันของ กลุ่มคนที่มุ่งเน้นความสุขทั้งการทำงาน และการอยู่ร่วมกัน มีลักษณะวัฒนธรรม แบบวัฒนธรรม เปิดเผย ที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ มีความไว้วางใจ และเคารพ ซึ่งกัน และกัน มีความเอื้ออาทร เกื้อกูลกัน สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ มีเจตคติ ทางบวกต่อการศึกษา และผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure) โครงสร้างของการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ ต้องใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรแทนวัฒนธรรมแบบราชการ และเป็นวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน มีโครงสร้างการบริหารงานชุมชนแบบ ปกครองตนเอง เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับฝ่ายบริหาร มีการบริหารจัดการ และการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความขัดแย้ง

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560:7) กล่าวถึง องค์ประกอบ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนา การเรียนการสอน ผู้คุณภาพผู้เรียน
2. ร่วมแรงร่วมใจ และร่วมมือ หมายถึง ต้องเปิดใจ รับฟังเสนอวิธีการนำสู่การปฏิบัติ และประเมินร่วมกัน Open เปิดใจรับ และให้ Care และ Share
3. ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การทำ PLC ต้องมีผู้นำ และผู้ตามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. กัลยาณมิตร หมายถึง เป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ เติมเต็มส่วนที่ขาดของแต่ละคน
5. ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาส การทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ และมีชั่วโมงพูดคุย
6. การเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้การปฏิบัติงานและตรงกับภาระ งานคือ การสอน ผู้คุณภาพผู้เรียน

Senge (1990) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ The Fifth Discipline ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทุกระดับซึ่งประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นแห่งตน (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ ระดับปัจเจกบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) การเรียนรู้กระบวนการ ทำงาน (On the Job Learning) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานจนสามารถ สร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องการฝึกฝนการเรียนรู้อยู่เสมอ และศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจ ที่บุคคลมีต่อหน่วยงานและองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แบบแผน ความคิดมีพลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ และต่อพฤติกรรม ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการ ตัดสินใจและการกระทำ Mental Models มี 3 ลักษณะคือ เจตคติ ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ สิ่งที่ดีกว่า
3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) องค์กรต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการในการมุ่งสู่ ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์กรจึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ของทีมร่วมกัน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การมีวินัยที่สำคัญสูงสุด คือการมีความคิดเชิงระบบ Senge เน้นว่าแม้ประพจน์ปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดการอธิบาย และการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจรจากเหตุไปสู่ผลและผลกลายเป็นเหตุเป็นวงจรเสริมแรง ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

Hord (1997) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการประกอบด้วย

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)
2. การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity)
3. การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared Values and Vision)
4. การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions)
5. การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)

DuFour & Eaker (1998) กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์
2. การมีวัฒนธรรมร่วมมือกันที่เน้นไปที่การเรียนรู้
3. การรวบรวมการค้นหา การปฏิบัติที่ดีที่สุด และ สภาพปัจจุบัน
4. การเน้นที่การลงมือทำเรียนรู้จากการปฏิบัติ
5. ความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน

Stoeckl, J., Banks, M., & Allen, L. (2011) ได้สรุปองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ความเชื่อ และค่านิยม (Vision, Beliefs & Values)



2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การชี้นำ (Leading)
4. สิ่งแวดล้อมเชิงบวก (Positive Environment)
5. การปฏิบัติส่วนบุคคล (Personal Practice)

จากการศึกษาองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพพอสรุปได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 2) ภาวะผู้นำร่วมกันและให้กำลังใจกัน 3) การทำงานร่วมกันของทีม 4) การประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาการเรียนรู้วิชาชีพ 5) ชุมชนเป็นกัลยาณมิตร 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน 7) การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 8) หลักการสร้างเครือข่าย และการติดตามผล

#### 5. กระบวนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560:8) กำหนดแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อน PLC ในสถานศึกษา ดังนี้

1. ต้องมีการรวมกลุ่ม และกลุ่มนั้นต้องมีลักษณะคล้าย ๆ กัน เช่น
  - 1.1 จัดกลุ่มครูที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน - กลุ่มครูที่สอนวิชา/กลุ่มสาระเดียวกันในระดับชั้นเดียวกัน - กลุ่มครูที่สอนวิชา/กลุ่มสาระเดียวกันในช่วงชั้นเดียวกัน-กลุ่มครูตามลักษณะงาน
  - 1.2 จำนวนสมาชิก 6-8 คน (ผู้บริหาร/ศึกษานิเทศก์ หมุนเวียนเข้าร่วม ทุกกลุ่ม)
  - 1.3 ระยะเวลา 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ตลอดหนึ่งปีการศึกษา กำหนดเป็นชั่วโมงชัดเจนจะดีมาก
  - 1.4 จัดชั่วโมงอยู่ในภาระการสอนของครู/ภาระงาน เพื่อไม่ให้ครูถือว่าเป็นภาระเพิ่มขึ้น
  - 1.5 การจัด PLC โดยใช้ ICT ในการเข้ากลุ่มระหว่างการดำเนินการ
2. บทบาทของบุคคลในการทำ PLC
  - 2.1 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ - รักษาระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก-ควบคุมประเด็นการพูดคุย ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น
  - 2.2 สมาชิก-เปิดใจรับฟัง และเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รับแนวทางไปปฏิบัติ และนำผลมาเสนอ พร้อมต่อยอด
  - 2.3 ผู้บันทึก สรุปประเด็นการสนทนา และแนวทางแก้ปัญหา พร้อมบันทึก

Logbook

3. กลุ่มร่วมกันคิด “ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน” หาปัญหาสำคัญที่สุด สิ่งที่ต้องระวัง คือ การไม่ช่วยกันค้นหาปัญหาที่แท้จริง ผลักปัญหาออกจากตัว

4. หาสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา จากนั้นกลุ่มอภิปรายหาสาเหตุที่แท้จริงเน้นไปที่การสอนของครูเป็นอันดับแรก ที่ถือว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริง เช่น นักเรียนอ่านไม่ออก เป็นปัญหาสำคัญร่วมกัน ไม่ใช่สาเหตุว่า พ่อแม่แยกทาง

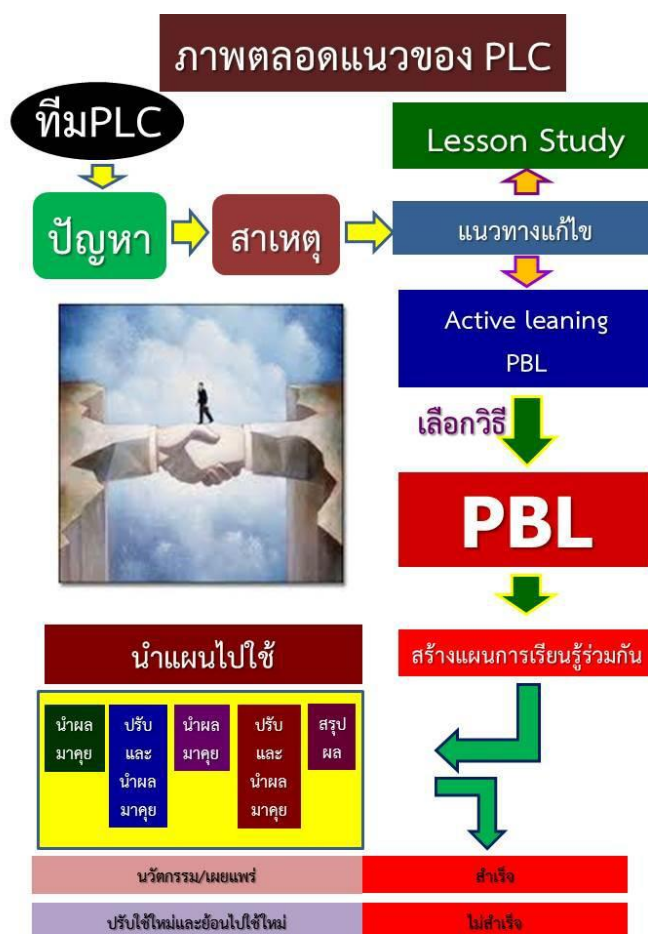
5. หาแนวทางแก้ไข “ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน” ที่สำคัญนั้น จะแก้ไขอย่างไร ให้ดูสาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ปัญหามาจาใช้ประสบการณ์ของครูที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ผู้ทรงคุณวุฒิ งานวิจัย หรือแหล่งอื่น ๆ ที่มีการเสนอแนวทางไว้แล้ว จากนั้นสรุปแนวทางการแก้ปัญหาสำคัญ 1 เรื่อง หรือ 2 เรื่องตามสภาพของโรงเรียน

6. นำแนวทางที่สรุปเพื่อนำไปแก้ไขปัญหามาช่วยกันสร้างงาน สร้างแผนงาน เลือกการจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning:PBL) โดยมีสิ่งที่ต้องทำต่อคือทำอะไร ทำเมื่อไร ใช้อย่างไร และตรวจสอบการทำงานอย่างไร จะเสนอผลระหว่างทำงาน และสรุปผลเมื่อไร

7. นำแผนที่ร่วมกันคิดไปใช้ตามกำหนดการทำงาน ต้องนำไปใช้อย่างจริงจัง และกล้าเสนอผลจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม และพร้อมจะนำไปปรับปรุง ต้องนำผลมาเสนอตามช่วงเวลา ผลงานที่อาจนำเสนอกันในช่องทาง Line หรือ Facebook หรือรูปแบบอื่น ๆ

8. นำผลมาสรุปสุดท้ายว่าผลเป็นประการใด ร่วมกันสะท้อนผล และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ถ้าผลการทดลองเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก็เผยแพร่หรือปรับปรุงให้ยิ่งขึ้น ผลไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก็ปรับปรุงทดลองใหม่ สิ่งสำเร็จ คือนวัตกรรม ที่สำคัญคือการทำงานตั้งแต่ขั้นแรกถึงขั้นสุดท้าย ต้องมีการบันทึก (Logbook) ออกแบบเองให้ง่ายและสั้นอาจนำเสนอทาง Line หรือ Facebook หรือรูปแบบอื่นๆ

เทคนิค หรือเคล็ดลับ ที่จำเป็นในการเสริมกระบวนการ PLC คือ 1) ทักษะการฟัง 2) เรื่องเล่าเร้าพลัง 3) การวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา 4) AAR 5) ระดับการพัฒนาของนักเรียน และ 6) ICT ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพตลอดแนวของ PLC ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนภาพตลอดแนวของ PLC

ที่มา : สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560:11)

Ahn, Joonkil (2017: 82) ได้ศึกษาวิธีการสร้างชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพ-รายงานกรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของเกาหลีเกี่ยวกับวิธีการสร้าง และคงความเป็นอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ด้วยครูที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้าง และสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครูได้กำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ของผู้นำ และสมาชิกในเครือข่าย

2. ความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนาที่ตั้งใจให้ถึงนักเรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนามาจากการคิดร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย

3. ความพร้อมของสมาชิกทีมของเครือข่ายที่มีจุดเริ่มต้นจากอุดมการณ์เดียวกัน มองปัญหาาร่วมกัน และมีความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4. ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ความจริงจัง ใส่ใจกับสิ่งที่ร่วมกันพัฒนา มีความชัดเจน ในแผนการทำงานร่วมกัน

5. บรรยากาศในเครือข่ายเป็นบรรยากาศที่เปิดใจ ไม่มีโครงสร้างการบริหารที่เป็น สายบังคับบัญชา และเป็นการทำงานที่เป็นบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรที่เป็นแบบกึ่งทางการ และ/ หรือไม่เป็นทางการ สมาชิกพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. สมาชิกเครือข่ายต้องมีคุณลักษณะที่เป็นบุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็น Active Learner เป็นต้นแบบและเป็นผู้ที่เป็นตัวอย่างในการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีร่องรอย มุ่งมั่นความรู้ ที่ชัดเจนสามารถพัฒนาวิชาชีพครูประสบความสำเร็จ เพื่อนครูสามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้

7. เครือข่ายที่ประสบความสำเร็จปัจจัยอีกประการ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ทีมบริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง เป็นบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ทำให้เครือข่ายทำงานตามกระบวนการ ได้อย่างสะดวก และได้รับการชูธงเปิดเวทีให้แก่ครูคนอื่นๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมสมาชิกเครือข่ายให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์ในวงกว้าง และสามารถกระตุ้นครู คนอื่นให้ตื่นตัวเองเพื่อพัฒนาเป็นมืออาชีพ และยังเปิดช่องทางให้ครูที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่าย สามารถเรียนรู้ได้

8. ทักษะที่ดีของทีมสมาชิกเครือข่ายที่มีต่อกระบวนการ

Voelkel, Robert H, Jr, Chrispeels, Janet H. (2017:505-506) ได้ศึกษาความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ พบว่า บทบาทหน้าที่สถานศึกษา ผู้นำ และ สมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ที่ทำให้การขับเคลื่อน PLC ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีดังนี้

**บทบาทหน้าที่สถานศึกษา มีดังนี้**

1. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่าย ทุกขั้นตอน

2. เป็นที่ปรึกษาเครือข่าย เป็น โค้ช ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. เป็นพี่เลี้ยงที่คอยดูแลการทำงานทุกกระบวนการของการพัฒนาวิชาชีพครู ในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) โดยบทบาทที่เลี้ยงต้องดูแลทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องการดำเนินงาน เครือข่าย

4. กระจายหรือขยายองค์ความรู้ในวงกว้างเพื่อให้ครูที่ไม่ได้เข้าร่วมในเครือข่ายได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ เชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูคนอื่นเกิดการตื่นตัว

5. ประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

**บทบาทผู้นำเครือข่าย มีดังนี้**

1. นำพาสมาชิกตั้งแต่เริ่มกระบวนการดูแลสมาชิกระหว่างดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานเรียกได้ว่า มีบทบาทผู้นำตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการตั้งแต่ Before Action Reflect /During Action Reflect และ After Action Reflect

2. กระตุ้น สร้างบรรยากาศเพื่อให้สมาชิกเครือข่ายเกิดการตื่นตัว เกิดแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงศักยภาพความรู้ ประสบการณ์ ในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกครั้ง

3. เป็นต้นแบบ เป็นตัวอย่างการเรียนรู้ในการสร้างสรรค์งาน มีผลงานมาแสดงให้เห็น ทุกครั้งที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียกว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สกัดความรู้ที่ตกผลึกของเครือข่าย

4. นำความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันมาให้สมาชิกได้เห็นและสามารถนำไปใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรมในบทบาทเป็นผู้ที่รวบรวมแนวปฏิบัติที่อยู่ในคลังความรู้ของเครือข่าย และมีสื่อ การนำไปใช้ที่จับต้องได้

5. ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการอย่างจริงจัง เสียสละ

6. ประสานงานกับสมาชิกเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7. เป็นผู้ดำเนินการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยสมาชิก เครือข่ายได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และได้แสดงศักยภาพโดยอิสระ

8. เป็นพี่เลี้ยง และเป็นผู้ที่ให้กำลังใจ จุดประกายความคิด ของสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายได้ต่อยอดความรู้

9. เป็นผู้อำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพครู ในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ของเครือข่าย

**บทบาทสมาชิกเครือข่าย มีดังนี้**

1. มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ของเครือข่าย

2. ให้ความร่วมมือในการทำงานทุกขั้นตอนของกระบวนการการพัฒนาวิชาชีพครู ในรูปแบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ของเครือข่าย

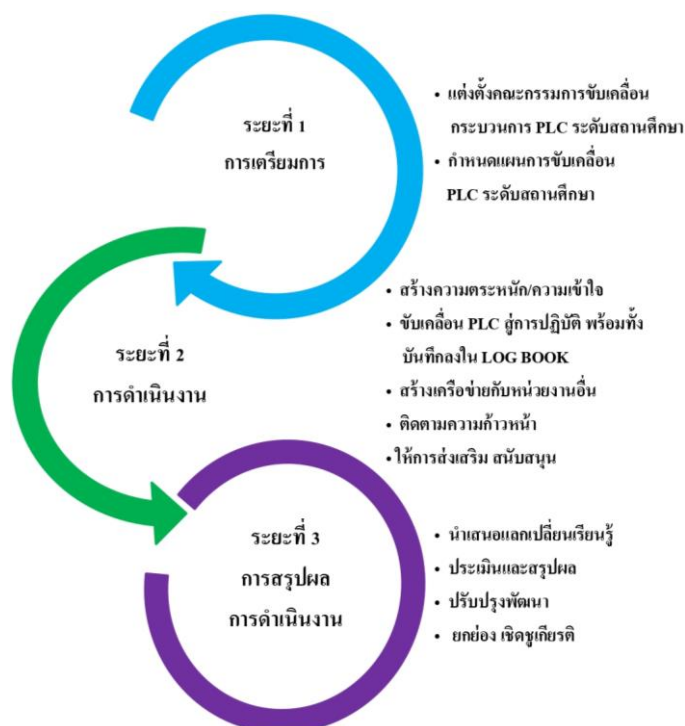
3. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนจากความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์

4. เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างบรรยากาศการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก  
เครือข่าย

5. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ใส่ใจในประเด็นที่ร่วมกันพัฒนาของเครือข่าย

6. เป็นผู้ที่จะช่วยต่อยอด และขยายองค์ความรู้ของเครือข่าย

จากการศึกษากระบวนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผู้สถานศึกษา ผู้วิจัย  
ได้ดำเนินการนำกระบวนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เข้าสู่โรงเรียนเชิงแสน  
วิทยาคม ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การนำกระบวนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

เข้าสู่โรงเรียนเชิงแสนวิทยาคม

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การเตรียมการ

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ระดับสถานศึกษา ดังนี้

- 1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 1.1.2 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ/กลุ่มสาระ
- 1.1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 จัดทำแผนงานการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ผู้สถานศึกษา ประกอบด้วย

1.2.1 แผนการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติ

ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

- 1.2.2 แผนการสร้างทีมงาน PLC ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
- 1.2.3 แผนการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งบันทึกลงใน LOG BOOK
- 1.2.4 แผนการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (ระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน)

1.2.4 แผนการกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล

1.2.5 แผนการส่งเสริม สนับสนุน

## ระยะที่ 2 การดำเนินงาน

2.1 สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 การจัดอบรม ประชุม สัมมนา

2.1.2 การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

2.1.3 การขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

2.2 จัดทำคู่มือการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

2.3 สร้างทีมงาน PLC ระดับสถานศึกษา ดังนี้

2.3.1 ทีมงาน PLC ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 ทีม

2.3.2 ทีมงาน PLC ตามระดับชั้นเรียน จำนวน 6 ทีม

2.3.3 ทีมตามความสนใจของกลุ่มที่มีปัญหา หรือมีความต้องการเดียวกัน

2.4 การขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งบันทึกลงใน LOG BOOK

2.4.1 การรวมกลุ่ม PLC ตามครูที่มีปัญหา/ความต้องการ เดียวกัน เช่น ครูกลุ่มสาระเดียวกัน ครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน

2.4.2 ค้นหาปัญหา ความต้องการ โดยการดำเนินการดังนี้

2.4.2.1 ร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการ

2.4.2.2 จัดกลุ่มปัญหา

2.4.2.3 จัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วน

2.4.2.4 เลือกปัญหาเพียง 1 ปัญหา โดยการพิจารณาร่วมกัน

2.4.3 ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา

2.4.3.1 เรืองเล่าเร้าพลัง/บอกเล่าประสบการณ์ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จ

2.4.3.2 ค้นหาตัวอย่าง/รูปแบบที่ประสบความสำเร็จ

2.4.3.3 ร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

2.4.4 ออกแบบกิจกรรม และนวัตกรรมการแก้ปัญหา

2.4.5 แลกเปลี่ยนเสนอแนะ โดยกลุ่ม PLC นำเสนอกิจกรรมการแก้ปัญหาให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ

2.4.6 นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตุการสอน

2.4.6.1 นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหา

2.4.6.2 ผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การเชื่อมชั้นเรียน สังเกตการสอน เป็นต้น

2.4.7 การสะท้อนผล

2.4.7.1 สรุปผลการนำรูปแบบ/วิธีการ ในการนำไปแก้ปัญหา

2.4.7.2 อภิปรายผลการแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

2.5 การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

2.5.1 โรงเรียนทำข้อตกลงความร่วมมือ MOU เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูและนักเรียนตามโครงการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

2.5.2 โรงเรียนทำข้อตกลงความร่วมมือ MOU เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูและนักเรียน โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเชียงราย ตามโครงการพัฒนาการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

2.5.3 โรงเรียนทำข้อตกลงความร่วมมือ MOU เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูและนักเรียนตามโครงการจัดการศึกษาหลักสูตรทวิศึกษา กับวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกเชียงราย และวิทยาลัยการอาชีพเชียงราย

2.5.4 โรงเรียนทำข้อตกลงความร่วมมือ MOU เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครูและนักเรียนในสหวิทยาเขตสุคตินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2.6 การติดตามความก้าวหน้า

2.6.1 จัดทำเครื่องมือ กำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ในสถานศึกษา

2.6.2 คณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ในสถานศึกษา ดำเนินการกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล ขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ในสถานศึกษา

2.6.3 เร่งรัด ติดตาม และสนับสนุน ครูที่ไม่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC

2.7 การส่งเสริม สนับสนุน

2.7.1 การส่งเสริม สนับสนุนด้านองค์ความรู้

2.7.2 การส่งเสริม สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์



2.7.3 การส่งเสริม สนับสนุนด้านอื่นๆ ที่ครุมีความต้องการ

### ระยะที่ 3 การสรุปผลการดำเนินงาน

#### 3.1 การนำเสนอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.1.1 การนำเสนอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน

3.1.2 การนำเสนอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานอื่น

#### 3.2 การประเมินและสรุปผลการขับเคลื่อน PLC คู่สถานศึกษาในภาพรวม

#### 3.3 การปรับปรุงพัฒนากระบวนการขับเคลื่อน PLC คู่สถานศึกษา โดยการ AAR

(After Action Review)

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของแหล่งเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548 : 20) ได้นิยามความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งหรือที่รวมสาระความรู้ อาจเป็นสถานที่หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสาร สาระความรู้หรือบุคคลที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ศิริพร จิตอารีย์ (2549 : 6) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้หมายถึง สถานที่ หรือศูนย์รวมข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ เทคโนโลยีทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเข้าไปศึกษาหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนเองตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ

ภัทรภรณ์ มานิตย์ (2550 : 26) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรอบๆตัว ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม บุคคล สิ่งประดิษฐ์ วัตถุ อาคาร สถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ข้อมูล ข่าวสาร สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งวิทยากร ชุมชน ห้องสมุด อุทยานการศึกษา ศูนย์การศึกษาและนันทนาการ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียน และนอกห้องเรียน ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ปลูกฝังนิสัยแห่งการใฝ่รู้ใฝ่เรียน และสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ปฎิญา ไตรพรหม (2552 : 20) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้หมายถึง ศูนย์รวมความรู้ที่เข้าไปศึกษาหาความรู้ความเข้าใจและความชำนาญ แหล่งเรียนรู้จึงอาจเป็นไปได้ทั้งที่เป็นธรรมชาติหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นได้ทั้งบุคคล สิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ซึ่ง ครอบคลุมความหมายของแหล่งเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน คือแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคลากร แหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้

ที่เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนใช้เป็นแหล่งสื่อประกอบ กิจกรรมการเรียนรู้ และศึกษาค้นคว้าหาความรู้ความเข้าใจด้วยตนเอง

เทวิน ธรรมลังกา (2555 : 10) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ว่า หมายถึง บุคคล สถานที่ หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่ครู และนักเรียนสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน โดยทำให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555 : 329) แหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) หมายถึง บุคคล สถานที่ ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ที่ให้ความรู้ อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ปราชญ์ชาวบ้าน ห้องสมุด เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ศาสนาสถาน องค์กรในชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

สามารถ รอดสำราญ (2557) ได้ให้ความหมายของแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และประสบการณ์ที่สนับสนุนให้ผู้เรียน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาความหมายของแหล่งเรียนรู้ที่นักการศึกษา นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้ สามารถสรุปได้ว่า แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูล ความรู้ วิทยาการ ภูมิปัญญา เทคโนโลยี บุคคล สถานที่ ที่ครูใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทั้งในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนของสถานศึกษา

## 2. ความสำคัญของแหล่งเรียนรู้

กิ่งแก้ว อารีรักษ์ (2548 : 118) ให้ความสำคัญของการศึกษาโดยใช้แหล่งเรียนรู้ ไว้ดังนี้

- 1) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อที่หลากหลาย
- 2) ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ให้ลึกซึ้งขึ้นโดยใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลสะท้อนความคิดเห็นจากแหล่งการเรียนรู้ 3) กระตุ้นมุ่งเน้นลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผลักดันให้ผู้เรียนแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น สามารถสร้างผลผลิตในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงขึ้น 4) เสริมสร้างการเรียนรู้ จนเกิดทักษะการแสวงหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศแห่งจินตนาการที่เกี่ยวกับธรรมชาติและ ความแตกต่างของข้อมูล 5) แหล่งการเรียนรู้เสริมสร้างการพัฒนาการคิด เช่น การแก้ปัญหา การให้เหตุผล และการประเมินอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยอิสระ 6) เปลี่ยนเจตคติของครูและผู้เรียนที่มีต่อเนื้อหาวิชา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 7) พัฒนาทักษะการวิจัยและความเชื่อมั่นในตนเองในการค้นหาข้อมูล 8) เพิ่ม

ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการในด้านเนื้อหา เจตคติ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัยแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในการเรียนรู้

คำริ บุญชู (2548 : 28) ได้สรุปความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า 1) เป็นแหล่งที่รวมขององค์ความรู้อันหลากหลาย พร้อมทั้งจะให้ผู้เรียนเข้าไปศึกษาค้นคว้าด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เป็นแหล่งเชื่อมโยงให้สถานศึกษา และชุมชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ทำให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแก่บุตรหลานของตน 3) เป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข เกิดความสนุกสนาน และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย 4) ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการได้คิดเองปฏิบัติเองและสร้างความรู้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าร่วมกิจกรรม และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 5) ทำให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้รู้ และรักท้องถิ่นของตนเองมองเห็นคุณค่า และตระหนักถึงปัญหาในชุมชนของตน

นเรนทร์ คำมา (2548 : 46) ได้กล่าว ถึงความสำคัญของแหล่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) เป็นแหล่งที่รวบรวมขององค์ความรู้อันหลากหลาย พร้อมทั้งจะให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เป็นแหล่งเชื่อมโยงให้สถานศึกษา และท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกัน ทำให้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแก่บุตรหลาน 3) เป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข เกิดความสนุกสนาน และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย 4) ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการที่ได้คิดเอง ปฏิบัติเอง และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าร่วมกิจกรรม และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 5) ทำให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้รู้ และรักท้องถิ่นของตนเองมองเห็นคุณค่า และตระหนักถึงปัญหาในท้องถิ่น พร้อมทั้งจะเป็นสมาชิกที่ดีของท้องถิ่นทั้งปัจจุบันและอนาคต

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ในการจัดการศึกษาไว้ว่า แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล สถานที่ ธรรมชาติ หน่วยงาน องค์กร สถานประกอบการ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ โดยลักษณะเด่นของการจัดการเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง ค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง 2) ผู้เรียนฝึกทำงานเป็นกลุ่มร่วมคิดร่วมทำ แก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทักษะกระบวนการต่างๆ 3) ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการสังเกตการณ์ เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความและการสรุปความ คิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) ผู้เรียนได้ประเมินผลการทำงานด้วยตนเอง 5) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้ได้

สุภามาศ อ่ำดวง (2554 : 57) กล่าวว่า ความสำคัญของ แหล่งเรียนรู้มีดังนี้ 1) ช่วยให้ประชาชนทั่วไปได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ช่วยให้ระบบข้อมูลข่าวสารได้ดีพิมพ์เผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการอย่างกว้างขวางมากขึ้น 3) ช่วยให้ระบบการจัดการความรู้มีความกว้างขวางมากขึ้นหรือที่เรียกว่าการศึกษาไร้พรมแดน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายได้อย่างทั่วถึง 4) เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า วิจัย 5) ช่วยรักษาภูมิปัญญาของบุคคลหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาในระยะยาว และ 6) เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนและเป็นที่พึ่งพาทางด้านวิชาการในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

จากการศึกษาความสำคัญของแหล่งเรียนรู้สรุปได้ว่า เป็นแหล่งที่รวบรวมขององค์ความรู้อันหลากหลาย พร้อมทั้งจะให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการที่ได้คิดเอง ปฏิบัติเอง และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าร่วมกิจกรรมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ครูอาจารย์ และนักเรียนได้ใช้ประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สร้างความรู้ ความคิด และวิชาการ

### 3. ประเภทของแหล่งเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 151) กล่าวถึง ประเภทของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า ประเภทของแหล่งเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แหล่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นประสบการณ์ที่ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้จากสภาพจริง อาทิ อุทยานแห่งชาติ สวนพฤกษชาติ ภูเขา ทะเล แม่น้ำ ลำคลอง ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติต่าง ๆ 2) แหล่งการเรียนรู้ที่จัดหรือสร้างขึ้น ซึ่งมีทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องศูนย์วิชาการ ห้องปฏิบัติการต่างๆ สวนวิทยาศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สนามกีฬา แหล่งการเรียนรู้นอกสถานศึกษา ได้แก่ ศาสนสถาน พิพิธภัณฑ์ สถาบัน ค้นคว้าวิจัย สถานประกอบการ แหล่งวิทยากร แหล่งบริการ สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ห้องสมุดประชาชน เรือห้องสมุด รถห้องสมุดเคลื่อนที่ ศูนย์กีฬา ศูนย์การค้า เครือข่ายอินเทอร์เน็ต 3) แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เช่น บุคคลตัวอย่างที่เป็นภูมิปัญญาทางภาษา เพลงพื้นบ้าน พิธีกรรมต่างๆ ศิลปินแห่งชาติ บุคคลตัวอย่างทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ และคารณิ คำวังนัง (2545 : 19) ได้กล่าวถึง ประเภทของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด โรงเรียน ห้องหมวดวิชา ห้องสมุด เคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน สวนพฤกษศาสตร์สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ สวนธรรม เป็นต้น และ 2) แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น เช่น ห้องสมุดประชาชน สวนพฤกษศาสตร์ พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ อุทยานวิทยาศาสตร์ ศูนย์กีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัด ครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการองค์กรภาครัฐ และเอกชน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 4) ได้จัดประเภทของแหล่งเรียนรู้ได้หลายแบบตามความสอดคล้องกับ โรงเรียนแต่ละแห่งเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการใช้ ดังนี้

แบบที่ 1 จัดตามลักษณะของแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่นักเรียนจะศึกษาหาความรู้ได้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ เช่น แม่น้ำ ภูเขา ลำธาร กรวด หิน ดิน ทราบ ชายทะเล 2) แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างเพื่อสืบทอดศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกของมนุษย์ เช่น โบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุดประชาชน สถาบันทางการศึกษา สวนสาธารณะ ตลาด บ้านเรือน ที่อยู่อาศัย สถานประกอบการ 3) บุคคล เป็นแหล่งเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ คุณธรรม ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ทั้งด้านการประกอบอาชีพและการสืบสานวัฒนธรรม ตลอดจนนักคิด นักประดิษฐ์และ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ

แบบที่ 2 จัดตามแหล่งที่ตั้งของแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เดิมจะมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นหลัก คือ ครู อาจารย์ ห้องเรียน ห้องสมุด ต่อมามีการพัฒนาเป็นห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการ ทางภาษา ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องจริยธรรม ห้องศิลปะ เป็นต้น ตลอดจนการใช้อาคารสถานที่บริเวณ และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน เช่น ห้องอาหารสนาม ห้องน้ำ สวนดอกไม้ สวนสมุนไพร แหล่งน้ำในโรงเรียน เป็นต้น 2) แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ครอบคลุมทั้งด้านสถานที่ และบุคคล ซึ่งอาจอยู่ในชุมชน ใกล้เคียงโรงเรียนและชุมชนที่โรงเรียนพานักเรียนไปศึกษาหาความรู้เช่น แม่น้ำ ภูเขา ชายทะเล วัด ตลาด ห้องสมุดประชาชน สถานีตำรวจ สถานีอนามัย สวนสาธารณะ สวนสัตว์

เกษม คำบุตรดา (2550 : 10) จำแนกแหล่งการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นบุคคล เช่น ครู เพื่อนในห้องเรียน เพื่อนต่างห้องเรียน เพื่อต่างระดับ บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง คนในชุมชน เป็นต้น
- 2) แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นแหล่งวิชาการ ได้แก่ สถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนและชุมชน เช่น ห้องสมุด วัด ตลาด ร้านค้า สถานีตำรวจ สถานีอนามัย โบราณสถาน สวนสัตว์ เป็นต้น
- 3) แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นแหล่งธรรมชาติ ได้แก่ ห้วย หนอง คลอง สวนสาธารณะ ป่า ต้นไม้ ใบไม้ อุทยานธรรมชาติ รวมทั้งสัตว์ต่าง ๆ เช่น สัตว์เลี้ยง สัตว์ป่า เป็นต้น
- 4) แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา นิตยสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ แผ่นปลิว ป้ายโฆษณาต่าง ๆ รายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ เสียงตามสาย เกมคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เป็นต้น

ปฎิญา ไตรพรหม (2552 : 32) ได้กล่าวถึง ประเภทของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า ประเภทของแหล่งเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แหล่งเรียนรู้ที่อยู่ภายในสถานศึกษา ทั้งที่จัดสร้างขึ้น ได้แก่ ห้องเรียน ห้องสมุด ห้อง ศูนย์วิชาการ ห้องปฏิบัติการต่างๆ สวนวิทยาศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สนามกีฬา เป็นต้น และแหล่งเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติภายในสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล เช่น ครู เพื่อนในห้องเรียน บุคลากรโรงเรียน และกิจกรรมที่จัดสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนแต่ละบุคคลตามความสามารถและความพร้อม เป็นต้น 2) แหล่งเรียนรู้ที่อยู่นอกสถานศึกษา มีทั้งแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น ห้วย หนอง คลอง บึง สวนสาธารณะ ต้นไม้ ใบไม้ รวมทั้งสัตว์ต่างๆ เช่น สัตว์เลี้ยง เป็นต้น และแหล่งเรียนรู้ที่จัดสร้างขึ้น เช่น อาคารสถานที่ เครื่องบิน ถนน รถไฟ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ปุชนิยสถาน เป็นต้น รวมถึงแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของแหล่งเรียนรู้ อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) แหล่งเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ 2) แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น และ 3) แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล ซึ่งแหล่งเรียนรู้เหล่านี้สามารถนำมาเชื่อมโยงบูรณาการในการศึกษาได้ และอาจมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งแหล่งเรียนรู้แต่ละประเภทต่างก็มีคุณค่าสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา

สุมาลี สังข์ศรี (2546 : 74) กล่าวถึงการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) จัดให้เป็นแหล่งความรู้ที่บริการการศึกษาทุกประเภททั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 2) จัดสำหรับกลุ่มเป้าหมายทุกคนโดยไม่จำกัดเพศ วัย พื้นฐานความรู้ อาชีพ ฐานะ ความสนใจ เข้าศึกษาหาความรู้ได้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
- 3) เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

หรือให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้ง่าย การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอาจจะทำโดยการจัดแหล่งความรู้ให้ใกล้ตัวผู้เรียน ให้ผู้เรียนสะดวกที่จะมาหาความรู้ ไม่มีกฎระเบียบหรือเงื่อนไขที่ยุ่งยาก จะศึกษาเมื่อไรหรือจะหยุดศึกษาเมื่อใดก็ได้ อาจจะสร้างเป็นเครือข่ายของแหล่งการเรียนรู้ และอาจจะใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เข้าช่วยเพื่อเชื่อมโยงผู้เรียนเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ ได้ โดยง่าย และผู้เรียนก็สามารถเป็นเครือข่ายของแหล่งการเรียนรู้ได้ 4) ให้บริการอย่างต่อเนื่อง กลุ่มเป้าหมายที่มีความสนใจจะศึกษาหาความรู้สามารถศึกษาได้ทุกเวลาที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 5) ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้โดยโรงเรียนอาจะมีแนวทางการสร้าง พัฒนา และใช้แหล่งเรียนรู้ดังนี้

1. จัดตั้งคณะผู้รับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ ซึ่งอาจประกอบด้วย บุคลากร ดังต่อไปนี้

1.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3 หัวหน้างานห้องสมุด

1.4 หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ของโรงเรียน โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความพร้อมที่ได้ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในโรงเรียนและชุมชน กำหนดแหล่งเรียนรู้ และจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้

2. สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ดำเนินการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ จัดระบบการใช้สำหรับผู้เรียน และผู้สนใจ

3. ใช้แหล่งเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สนใจได้ใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมและคุ้มค่า มีการรวบรวมข้อมูลการใช้เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแนวทางในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 23-24) กล่าวถึงหลักการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนี้

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง (ทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้)

2. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้ สอดคล้องกับการ จัดการศึกษาให้เพียงพอและสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้

3. จัดทำเอกสารรวบรวมเผยแพร่แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

4. จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เชื่อมต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุด ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ หรือมุมหนังสือในห้องเรียน

5. จัดระบบแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกันวางแผนการใช้ร่วมกัน

7. ประสานความร่วมมือวางแผนกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานที่จัดการศึกษาโดยส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่แต่ละแห่งมีเพื่อใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดย ครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

นิคม ชมพูหลง (2550 : 94) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาว่า แหล่งเรียนรู้ที่ โรงเรียนสามารถจัดและดำเนินการ ได้มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับกำลังและความสามารถของโรงเรียนแต่ละแห่ง แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ได้แก่ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน สวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ สวนธรรมะ ฯลฯ และที่สำคัญคือ ห้องสมุดโรงเรียน เนื่องจากห้องสมุดโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของครูอาจารย์และนักเรียน เพราะเป็นแหล่งรวบรวมจัดเก็บและให้บริการวัสดุสารสนเทศ ความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ห้องสมุดโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับครูและนักเรียนใน โรงเรียน เป็นแหล่งที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มาศึกษาหา ความรู้ เรียนรู้วิทยาการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมนิสัยใฝ่เรียนรู้และมีนิสัยรักการอ่าน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : 5) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้โดยทำความเข้าใจธรรมชาติวิชากระบวนการจัดการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการพัฒนาสื่อให้การสนับสนุนด้านงบประมาณบริหาร โดยการสร้างเสริมขวัญกำลังใจดำเนินการนิเทศภายในติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามประสานหน่วยงานและบุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการในการบริหารจัดการเพื่อให้แหล่งเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่าในการศึกษาและการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนนั้นผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดนโยบายวางแผนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาจัดสร้างหรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์ในการจัดการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน 3) สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ



นำเสนอผลงาน โครงการงาน หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการศึกษาหรือใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน 4) นิเทศกำกับติดตามดูแลและประเมินผลระบบการจัดการเรียนการสอน โดยการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน

เบญจวรรณ ระดา (2551 : 42) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ดังนี้ 1) การจัดการแหล่งเรียนรู้ 2) การกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุน 3) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร 4) การสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 5) กำกับ ติดตาม ดูแลและประเมินผลระบบการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้

มินตรา งามทรัพย์ (2553) กล่าวถึง แนวทางการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา และใช้แหล่งเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งมีหลายช่องทาง เพียงแต่การดำเนินการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ยังเป็นไปโดยไม่เป็นระบบ และกระบวนการที่ชัดเจน แหล่งเรียนรู้บางแห่งจึง ไม่ได้ถูกใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติก็ถูกละเลยไม่ได้เข้าไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำการดำเนินการสู่ความสำเร็จโดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งอาจบริหารจัดการได้ดังนี้

1. **ขั้นวางแผน (Plan)** ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 2) จัดตั้งคณะกรรมการสำรวจแหล่งการเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์สภาพความพร้อมในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่โรงเรียนพิจารณาตามความเหมาะสม 3) จัดทำแผนงานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ คณะกรรมการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่จะเป็นผู้สำรวจ วิเคราะห์ความพร้อม รวบรวมข้อมูลแล้วจัดทำแผนพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม 4) สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน 5) ประชาสัมพันธ์โครงการ เพื่อให้ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจ ตรงกัน เกิดความร่วมมือในการสนับสนุน ช่วยเหลือ เพื่อให้แหล่งการเรียนรู้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

2. **ขั้นการดำเนินงาน สร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (Do)** โรงเรียนอาจมีแนวทางการสร้าง พัฒนา ใช้แหล่งเรียนรู้ ได้ดังนี้ 1) จัดตั้งคณะผู้รับผิดชอบแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจประกอบด้วย บุคลากร ดังต่อไปนี้ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานห้องสมุด หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ของโรงเรียน รับผิดชอบการดำเนินการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามความพร้อมที่ได้ดำเนินการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในโรงเรียน

และชุมชน กำหนดแหล่งเรียนรู้และจัดระบบ สารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ 2) สร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ดำเนินการสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามสารสนเทศที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพ จัดระบบการใช้สำหรับผู้เรียน และผู้สนใจ 3) ผู้เรียนและผู้สนใจได้ใช้แหล่งการเรียนรู้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า มีการรวบรวม ข้อมูลการใช้ เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแนวทางในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่อไป

3. ขั้นตรวจสอบ ทบทวน กำกับติดตาม (Check) โรงเรียนกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการนิเทศ ติดตาม และประเมินการพัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ แก้ไข ปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินการ มีการประเมินทบทวนปรับปรุง กระบวนการดำเนินการให้เกิดการพัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้ตามบริบทของโรงเรียน มีการกำหนดวิธีการ และเครื่องมือประเมินผลการดำเนินการ การสร้าง การพัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลการประเมิน และสรุปผลการประเมิน

4. ขั้นสรุป และรายงานผลการสร้าง และพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (Action) การสรุป รายงานการพัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้ ควรรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเสร็จสิ้นการดำเนินการ เพื่อสรุปเป็นรายงาน นำเสนอให้หน่วยงานต้นสังกัด ทุกระดับและผู้เกี่ยวข้องทราบ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ให้เกิดการใช้ แหล่งการเรียนรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมการพัฒนาต่อ ยอดต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560 : 237) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ได้แก่ 1) กำหนดนโยบาย 2) การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากร 3) สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 4) นิเทศกำกับ ติดตาม ดูแล และประเมินผล

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน ผู้วิจัยได้ กำหนดแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของ โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ดังนี้

#### 1. การวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ (Plan)

##### 1.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจแหล่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และ ความพร้อมในการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

##### 1.3 จัดทำแผนงานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

1.4 สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน โดยสร้างความเข้าใจกับ บุคลากรทุก ๆ ฝ่ายในโรงเรียน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

## 2. การดำเนินงานสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (DO)

### 2.1 จัดตั้งคณะผู้รับผิดชอบแหล่งการเรียนรู้

### 2.2 สสำรวจวิเคราะห์ความพร้อมของแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

### 2.3 กำหนดแหล่งการเรียนรู้ และจัดระบบสารสนเทศ จัดทำทะเบียน และทำการ

เผยแพร่ทะเบียนแหล่งเรียนรู้ให้ครู และนักเรียนเข้าใจและเห็นประโยชน์

## 3. การตรวจสอบการใช้แหล่งเรียนรู้(CHECK)

### 3.1 การกำหนดวิธีการ และเครื่องมือประเมิน

### 3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล

### 3.3 ดำเนินการประเมินผล

### 3.4 วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการสร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้

## 4. การใช้แหล่งเรียนรู้ (ACTION)

### 4.1 การกำหนดนโยบายในการใช้แหล่งเรียนรู้

### 4.2 ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

### 4.3 การนิเทศ กำกับติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ให้เป็นไปตามนโยบาย

รูปแบบการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 ดี ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม

รูปแบบการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 ดี ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้

## 1. ยุทธศาสตร์ ดีที่ 1 ระบบการบริหารจัดการดี ด้วยระบบคุณภาพ

### 1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ “บริหารเยี่ยมผลลัพท์ยอดเยี่ยม”

### 1.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารจัดการภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

### 1.3 โครงการ มี 3 โครงการ ได้แก่

#### 1.3.1 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (TQM) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

##### 1.3.1 กิจกรรมการบริหารด้วยระบบคุณภาพ

##### 1.3.2 กิจกรรมการบริหาร โดยหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

##### 1.3.3 การพัฒนาระบบ ICT เพื่อการบริหารจัดการ

1.3.2 โครงการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วยกิจกรรม  
ต่างๆ ดังนี้

1.3.1 การนิเทศแบบ 360 องศา

1.3.2 การนิเทศโดยใช้ระบบการสอนงาน(Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง  
(Mentoring)

1.3.3 โครงการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา ประกอบด้วย  
กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.3.2.1 กิจกรรมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา  
ภายในประเทศ

2.3.1.2 กิจกรรมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับ  
ต่างประเทศ

2. ยุทธศาสตร์ ดีที่ 2 ครูจัดการเรียนรู้ดี ด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพ

2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ “ครูพลิกูปแบบการเรียนรู้เปลี่ยนการสอน”

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ ครูจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 โครงการ มี 1 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาครูด้วยกระบวนการชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC

2.3.2 จัดทำแผนงานการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC สู่อสถานศึกษา

2.3.3 สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติให้กับ  
บุคลากรในสถานศึกษา

2.3.4 จัดทำคู่มือการขับเคลื่อน PLC สู่อการปฏิบัติในสถานศึกษา

2.3.5 สร้างทีมงาน PLC ระดับสถานศึกษา

2.3.6 การขับเคลื่อน PLC สู่อการปฏิบัติ พร้อมทั้งบันทึกลงใน LOG BOOK โดย

2.3.6.1 การรวมกลุ่ม PLC ตามครูที่มีปัญหา/ความต้องการเดียวกัน เช่น  
ครูกลุ่มสาระเดียวกัน ครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน

2.3.6.2 ค้นหาปัญหา ความต้องการ

2.3.6.3 ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา

2.3.6.4 ออกแบบกิจกรรม และนวัตกรรมการแก้ปัญหา

2.3.6.5 แลกเปลี่ยน เสนอแนะ โดยกลุ่ม PLC นำเสนอกิจกรรม

การแก้ปัญหา ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ

2.3.6.6 นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตการสอน

2.3.6.7 การสะท้อนผล

2.3.7 การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

2.3.8 การติดตามความก้าวหน้า

2.3.9 การส่งเสริม สนับสนุน

2.3.10 การนำเสนอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3.11 การประเมินและสรุปผลการขับเคลื่อน PLC คู่สถานศึกษาในภาพรวม

2.3.12 การปรับปรุงพัฒนากระบวนการขับเคลื่อน PLC คู่สถานศึกษาโดยการ

AAR (After Action Review)

### 3. ยุทธศาสตร์ ดีที่ 3 แหล่งเรียนรู้ดี ด้วยภาคีเครือข่าย

3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ “สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้”

3.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ ของนักเรียน

3.3 โครงการ มี 2 โครงการ ได้แก่

3.3.1 โครงการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.3.1.1 การวางแผนบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้

- 1) การกำหนดนโยบายพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจแหล่งเรียนรู้
- 3) การจัดทำแผนงานปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 4) การสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรในโรงเรียน

3.3.1.2 การดำเนินการตามแผน

- 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ
- 2) การปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้และจัดระบบสารสนเทศ
- 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้

3.3.1.3 การตรวจสอบและประเมิน

- 1) การกำหนดวิธีการ และเครื่องมือประเมินผลการ
- 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล
- 3) การประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการใช้แหล่งเรียนรู้

### 3.3.1.4 การนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้

- 1) การปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 2) การสรุปรายงานผลการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้

### 3.3.2 โครงการศึกษาเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียน

- 3.3.2.1 การสำรวจ และจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
- 3.3.2.2 การประสานงาน และการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน
- 3.3.2.3 การประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน
- 3.3.2.4 การปรับปรุงพัฒนาการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

### 1. ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

อุทุมพร จามรمان (2535:21) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้โดยสามารถวัดได้จากการทดสอบหรือวิธีการอื่น ให้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัด ประสบการณ์การเรียนการสอน ดังนั้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงต้องมุ่งที่การทำ ความเข้าใจ กับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรระดับต่าง ๆ การจัดการศึกษา การเรียนการสอน และเทคนิควิธีการ วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช (2544:57) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่าผลสัมฤทธิ์ คือ ความก้าวหน้าในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มี ประสิทธิภาพประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรมจริง การร่วมมือกันทำงาน การคิด การแก้ปัญหา รวมทั้ง ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนา

บุญชม ศรีสะอาด (2545:53) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า ความรู้ ความสามารถของบุคคลในด้านวิชาการ ซึ่งเป็นผลในการเรียนรู้สาระ และตามจุดประสงค์ของวิชา หรือเนื้อหาที่สอนนั้น โดยทั่วไปจะวัดผลสัมฤทธิ์ในวิชาต่าง ๆ ที่เรียนใน โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546:48) ให้ความหมายว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนเป็นการวัดความสำเร็จทางการเรียน หรือวัดประสบการณ์ทางการเรียนที่ผู้เรียนได้รับ จากการเรียนการสอน โดยวัดตามจุดมุ่งหมายของการสอนหรือวัดผลสำเร็จจากการศึกษาอบรม ในโปรแกรมต่าง ๆ

ปราณี กองจินดา (2549:32) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสามารถ หรือผลสำเร็จที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ทางด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย และยังได้จำแนกผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนไว้ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข (2557:84) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึงขนาดของความสำเร็จที่ได้จากกระบวนการเรียนการสอน

ไพโรจน์ ะเชนทร์ (2562) ให้คำจำกัดความผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า คือ คุณลักษณะ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ของบุคคลอันเป็นผลมาจากการเรียนการสอน หรือ มวลประสบการณ์ที่พึงประสงค์ที่บุคคลได้รับจากการเรียนการสอน ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในด้านต่างๆ ของสมรรถภาพทางสมอง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการตรวจสอบระดับ ความสามารถสมองของบุคคลว่าเรียนแล้วรู้อะไรบ้าง และมีความสามารถด้านใดมากน้อยเท่าไร ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการฝึกฝนหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียน ที่บ้าน และ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ รวมทั้งความรู้สึกรัก ค่านิยม จริยธรรมต่างๆ ก็เป็นผลมาจากการฝึกฝนด้วย

กล่าวโดยสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ต้อง ใช้สติปัญญาและสมรรถภาพทางสมองที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ แสดงออกมาในรูปความสำเร็จ สามารถวัดได้โดย การแสดงออกมาทั้ง 3 ด้าน คือพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย ด้านทักษะพิสัย และใช้ แบบทดสอบ หรือวิธีการอื่น

## 2. ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553:11-17) ได้รายงานการวิจัยและพัฒนา นโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหา การจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานคือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติประเทศ ซึ่งมีสาเหตุมาจากครูขาดเทคนิควิธีการสอนและการจัด กระบวนการเรียนไม่ส่งเสริมให้เด็กเกิดการคิดวิเคราะห์ ส่วนการวัดและประเมินผล พบว่า ครู ส่วนใหญ่ยังสับสนไม่มั่นใจในวิธีการปฏิบัติโดยเฉพาะเทคนิคการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ทำให้การวัดและประเมินผู้เรียนไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน

วิทยา เชียงกุล (2555 : 48-78) ได้รายงานผลการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมา ยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ไม่เป็นที่พอใจของสังคม การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ในรอบ ทศวรรษที่ผ่านมา ยังไม่ประสบความสำเร็จ นักเรียนยังไม่ค่อยเก่งและไม่เป็นคนที่มีความ รับผิดชอบเท่าที่ควร ผลการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาที่สำคัญกลับตกลง ส่วนทางกับทรัพยากรการศึกษาของประเทศที่เพิ่มขึ้น ผลจากการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของนักเรียนไทยไม่ว่าจะวัดจากข้อสอบมาตรฐานในประเทศ คือ O-NET (Ordinary National Educational Test) นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกรายวิชาไม่ถึงร้อยละ 50 หรือข้อสอบมาตรฐานระหว่างประเทศ เช่น Programme for International Student Assessment (PISA) พบว่านักเรียนไทยร้อยละ 74 อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง ผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนข้างต้นสอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทุกสังกัด ยังคงไม่ได้มาตรฐานตามที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตั้งไว้

ชนิดา ยอดสาดี และกาญจนา บุญส่ง (2559 : 16) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่าปัจจัยที่ที่เป็นปัญหาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมี 3 ด้าน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านครูผู้สอน เรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อย ดังนี้
  - 1) พฤติกรรมการสอนของครู 2) คุณภาพการสอนของครู 3) ครูสอนไม่ตรงตามสาขาวิชา และ 4) บุคลิกภาพของครู
2. ปัจจัยด้านนักเรียน เรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อย ดังนี้
  - 1) ความรู้พื้นฐานเดิมของนักเรียน 2) ความสัมพันธ์ในครอบครัวของนักเรียน 3) สภาพแวดล้อมทางบ้านของนักเรียน และ 4) ความถนัดทางการเรียนของนักเรียน
3. ปัจจัยด้านผู้บริหาร เรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อย ดังนี้
  - 1) การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 3) การจัดหาสื่อการเรียนที่ทันสมัย 4) การจัดบริการห้องสมุดที่เป็นระบบสามารถสืบค้นข้อมูลที่สะดวก และรวดเร็ว และ 5) การทำให้นักเรียนเกิดความตั้งใจเรียน

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2562:9-16) ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้งประเทศ ประจำปีการศึกษา 2561 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นรายวิชาภาษาไทย ที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 54.42 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2561 ระดับประเทศ พบว่า ในแต่ละรายวิชา มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละอยู่ระหว่าง 29.45-36.10 โดยรายวิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ



29.45 รองลงมาคือรายวิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.04 รายวิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 36.10 ตามลำดับ ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นรายวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 57.36 ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละอยู่ระหว่าง 30.51–57.36 โดยรายวิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 30.51 รองลงมาคือรายวิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.72 รายวิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 31.41 รายวิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 47.31 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุปการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมา ยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำทั้งจากการประเมินผลในประเทศ คือ O-NET (Ordinary National Educational Test) และการประเมินระหว่างประเทศ เช่น Programme for International Student Assessment (PISA) โดยประเด็นปัญหาสาเหตุมาจากการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ คุรุขาดเทคนิควิธีการสอน และการจัดกระบวนการเรียนไม่ส่งเสริมให้เด็กเกิดการคิดวิเคราะห์ และการวัดและประเมินผลที่ครูส่วนใหญ่ยังสับสนไม่มั่นใจในวิธีการปฏิบัติ โดยเฉพาะเทคนิคการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ทำให้การวัดและประเมินผู้เรียนไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน นักเรียนที่มีพื้นฐานทางการต่ำ และความไม่พร้อมของครอบครัว

### 3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

จันทนา นนทิก (2551:106) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการจัดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดำเนินการใน 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นตามเกณฑ์ที่คาดหวัง มีวิธีการดำเนินการโดย

- 1.1 การปรับเปลี่ยนท่าทีของครูในการจัดการความรู้
- 1.2 การกำหนด เกณฑ์ที่คาดหวังการประเมินผล
- 1.3 การจัดกลุ่มผู้เรียนที่เหมาะสม
- 1.4 การกำหนดรูปแบบการ พัฒนาการเรียนรู้และการจัดกิจกรรม

รูปแบบที่ 2 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีวิธีการดำเนินการโดย

- 2.1 การจัดการเรียนรู้แบบห้องเรียนพิเศษ
- 2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมเพื่อความเป็นเลิศ

รูปแบบที่ 3 การช่วยเหลือนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การจบหลักสูตรและลด 0 ร และ มส. วิธีการดำเนินการโดย

3.1 การดูแลใกล้ชิดเพื่อปรับพฤติกรรมและให้โอกาสนักเรียน

3.2 การเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์เพื่อให้ได้ ตามเกณฑ์การจบหลักสูตร

สุพัตกร พิบูลย์ (2552) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้ Empowerment Approach และ Theory-Driven Approach โดยนำเสนอแนวปฏิบัติที่สำคัญ ในกระบวนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังนี้

ขั้นที่ 1 Taking Stock ตรวจสอบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรือผลการประเมินคุณภาพโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์ว่าโรงเรียนเรามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด เป็นการวิเคราะห์ และจัดทำ Baseline เช่น พิจารณาจากผลการสอบ O-NET ผลการประเมิน ของ สมศ. ตัวอย่างเช่น ในจังหวัดนนทบุรี โรงเรียนที่มีคุณภาพคิดใน 100 อันดับแรกของประเทศ คือ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี และ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ โรงเรียนหอวัง นนทบุรี

ขั้นที่ 2 Setting Goal กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ เช่นกำหนดว่าภายในปี 2553 จะต้องมีผลการดำเนินการดังนี้ 1) ปรากฏผลการประเมินคุณภาพภายในระดับดีมาก 2) รายวิชา ร้อยละ 90 มีคุณภาพระดับดีมาก (ตามเกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพ) 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉพาะ O-NET จะต้องเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

ขั้นที่ 3 Developing Strategies and Implementing พัฒนากลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตัวอย่าง กลยุทธ์ที่จะเน้น เช่น 1) ขับเคลื่อนแนวคิดห้องเรียนคุณภาพหรือการประกันคุณภาพรายวิชา ครูทุกคนทุกรายวิชา ต้องตั้งเป้าคุณภาพ และดำเนินการยกระดับคุณภาพให้ได้ ทั้งนี้ นิยามว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จ ใครสามารถทำให้ผลงาน ปีนี้ดีกว่าปีที่แล้วเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง” 2) ปฏิรูปการบริหารจัดการห้องเรียนประจำชั้น กำหนดเกณฑ์ “ห้องประจำชั้น/ที่ปรึกษาคุณภาพ” 3) บริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นการขับเคลื่อนเชิงทฤษฎีอย่างเป็นระบบตามกรอบหลักวิชา

ขั้นที่ 4 Documenting Progress ประเมินรวบรวมเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงความก้าวหน้าของงานตามเป้าหมายการดำเนินการในทุกขั้นตอนเน้น “การมีส่วนร่วม” ของคณะครู-อาจารย์ในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า เป็นต้น

ในการนี้ สุพัตกร พิบูลย์ (2552) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนางานเพื่อยกระดับคุณภาพ ใน เรื่องใด ๆ ในสถานศึกษา ตามกรอบขั้นตอนข้างต้นเป็นแนวคิดของ Empowerment Evaluation

ของ David Fetterman (1993) เป็นแนวคิดในการพัฒนาที่มุ่งหวังให้องค์กรหรือบุคลากรในองค์กรสามารถชี้นำตนเอง (Self-Directing) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2554:4) ได้ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ 2) ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักสูตรปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) ขยายโอกาสทางการศึกษา 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 6) พัฒนาการศึกษานอกพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (2557:7) ได้กำหนดแนวทางการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในระดับโรงเรียน ดังนี้

1. ครูผู้สอนวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยามาตรฐาน รายบุคคล รายข้อ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุ กำหนดแนวทางแก้ไข ในสาระที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนมาตรฐานการเรียนรู้ที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคุณภาพ และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา และมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน กำหนดกิจกรรม/งาน/โครงการที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา พัฒนาครูผู้สอนกลุ่มเป้าหมาย สาระการเรียนรู้ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ด้วยรูปแบบ และวิธีการที่หลากหลาย

3. กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน พัฒนานักเรียนด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของผู้เรียน จัดให้มีการทดสอบและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยเครื่องมือที่มีมาตรฐาน นำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. มีแนวทางดำเนินงานการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการที่ชัดเจน

5. เสนอแผนการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามรูปแบบและวิธีการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 กำหนดต่อไป

พัชรี หอมรินทร์ และยุภาติ ปณะราช (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหาร เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในกลุ่มโรงเรียนลานกระบือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัญหาการบริหารเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการตรวจสอบ มีปัญหามากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการปฏิบัติ ตามแผน ด้านการวางแผน และด้านการปรับปรุง ตามลำดับ 2) แนวทางการบริหารเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน ควรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผน เสนอความคิดเห็น ให้การช่วยเหลือ และหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกันในการกำหนดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอน การตั้งงบประมาณ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (2) ด้านการปฏิบัติ ตามแผน ควรจัดให้มีการประชุมผู้ปกครอง อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง สร้างความตระหนัก ให้กับครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (3) ด้านการตรวจสอบ ควรดำเนินการติดตามนิเทศ ภายในอย่างต่อเนื่อง (4) ด้านการปรับปรุง ควรให้รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นประจำ และวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำ ผลพัฒนาต่อไป

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั้นต้องอาศัยเครื่องมือในการ บริหารจัดการคุณภาพต่างๆ ผสมผสานกัน ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติไปสู่ทิศทางที่ต้องการสู่การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้รอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็น ข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วน 2) การวางแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนด โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย 3) การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การนิเทศ และกำกับติดตาม 5) การประเมินผล และสรุป และ 6) การสะท้อนผลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้สูงขึ้น

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### 1. ความหมายของรูปแบบ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550:77) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ทางความคิดขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา สามารถ สื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่าง มีระบบ นำเสนอในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง

ปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์ (2551:18) ได้สรุปว่า รูปแบบ มีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองยานอวกาศ เป็นต้น

ปรเมษฐ์ โมลี (2552:89) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงเค้าโครงของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น

รัตนะ บัวสนธิ์ (2552:124) กล่าวว่า รูปแบบ จำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ได้แก่ 1) รูปแบบ หมายถึง แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงตัวแบบ ในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) รูปแบบ หมายถึง แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” และ 3) รูปแบบ หมายถึง แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

อุณ วงศ์อนันต์ (2553:18) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานเป็นการจำลองภาพในอุดมคติหรือการย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ และกลไกของการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวจักรในการทำ

วาโร เฟิงส์วส์ดี (2553:3) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

เรขา ศรีวิชัย (2554:13) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง การจำลองภาพองค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์หรือลักษณะของสิ่งของโดยประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงทฤษฎีหลักการแนวคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้นๆ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบหรือยอมรับว่าสามารถใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

ชัยวิชิต เขียรชนะ (2560:2) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ ตัวแปร หลักการ แนวคิด ฟังก์ชันต่างๆ ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องใด เรื่องหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึงกรอบความคิดที่กำหนดขึ้นตามหลักวิชาการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ

## 2. การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550:179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่อง ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญา และหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตาม และประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับ และเทียบโอนผลการเรียน

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550:114-116) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนในการสร้าง และพัฒนารูปแบบ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ 2) สร้างรูปแบบโดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 3) ทดลองใช้รูปแบบ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2550:38) ได้เสนอแนวทางในการตรวจสอบรูปแบบที่เป็นขั้นตอนสุดท้าย ของการวิจัยและพัฒนารูปแบบไว้ อาจใช้วิธีใด วิธีหนึ่ง จาก 3 วิธีดังนี้ คือ

1. การตรวจสอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมต่าง ๆ

2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนานักคนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริง หรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูล และความเห็นต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม

พร้อมกับสรุปข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

อัมพร พงษ์กัณฐนันท์ (2550:274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหาร และการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ และชุมชน

วาโร เฟ็งส์วัสดี (2553:6) ได้สรุปองค์ประกอบรูปแบบว่า กรอบความคิดการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

Brown and Moberg (1980 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสดี, 2553:5) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

วาโร เฟ็งส์วัสดี (2553:9-11) ได้สรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบว่ามี 2 ขั้นตอน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศ ที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และข้อ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (FocusGroup Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นการทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมินที่พัฒนาโดย TheJoint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้ การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ



2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลข การทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการ ความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.4 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

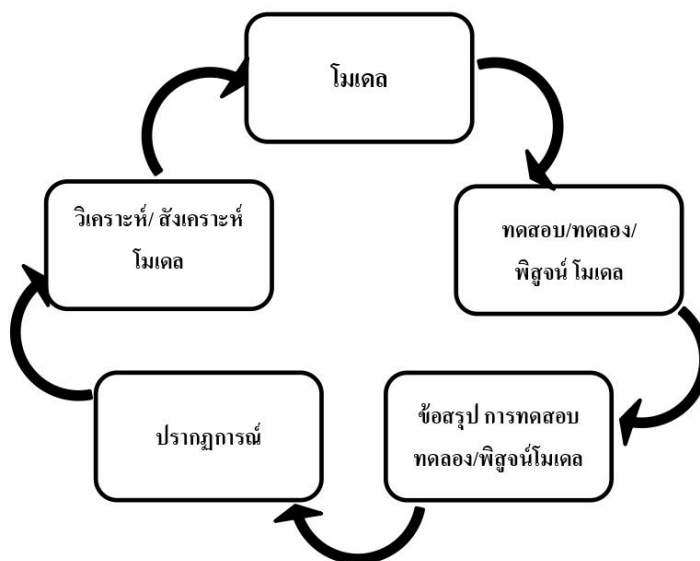
2.2.5 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบการทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ชัยวิชิต เชียรชนะ (2560:3) กล่าวว่า การสร้าง หมายถึง การริเริ่มดำเนินการสิ่งที่ยังใหม่ ไม่มีความซ้ำซ้อนกับสิ่งที่มีมาก่อน ส่วนคำว่า การพัฒนา หมายถึง การนำสิ่งที่จะศึกษาที่มีอยู่แล้วมาดำเนินการปรับปรุงหรือแก้ไขให้มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ มีประโยชน์ และทันสมัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งคำสองคำนี้ในบางครั้งถึงต้องเขียนต่อเนื่องกัน เพราะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันการสร้างและการพัฒนาโมเดลนั้นเกิดจากการที่มีปรากฏการณ์ไม่ว่าจะเป็นทางธรรมชาติหรือทางสังคมซึ่งปรากฏการณ์นั้นเกิดความแปรปรวนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยมีความน่าสนใจ มีอิทธิพลต่อสิ่งอื่นๆ ตามมาทำให้มนุษย์ต้องการที่จะเสาะแสวงหาความจริงในปรากฏการณ์นั้นว่ามีส่วนประกอบ องค์ประกอบตัวแปร หลักการ แนวคิด ฟังก์ชันอะไรบ้าง มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร สอดคล้องสภาพความเป็นจริงหรือไม่ หรือนำไปใช้แล้วสามารถอธิบาย ทำนายควบคุมปรากฏการณ์ได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งลักษณะที่เป็นโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ ตัวแปร หลักการ แนวคิด ฟังก์ชันต่างๆ ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ลักษณะที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่เรียกว่า“โมเดล” จึงเป็นที่มาของการเสาะแสวงหาคำตอบโดยกรรมวิธีการสร้างและการพัฒนาโมเดลขึ้น ถ้าจะอธิบายถึงแนวทางการสร้างและการพัฒนาโมเดล จะมีอยู่ 2 แนวคิดหลักๆ คือ แนวคิดของการค้นหาโมเดล และแนวคิดการนำโมเดลไปทดสอบ ทดลอง พิสูจน์ ซึ่งนักวิจัยบางท่านอาจจะเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทำทั้งสองแนวคิดก็ได้โดยแนวคิดแรก คือ การค้นหาโมเดลนั้น จะมีลักษณะของการศึกษาสภาพปรากฏการณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานอันสำคัญ แล้วนำไปสู่การวิเคราะห์ การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของโมเดลตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่าได้โมเดลสมมติฐาน ส่วนแนวคิดที่สอง คือ การนำโมเดลอาจจะเป็นลักษณะโมเดลที่ได้จากการสร้าง หรือพัฒนาจากแนวคิดแรก หรือ เป็นโมเดลที่มีอยู่แล้วมาทำ การพิสูจน์ ตรวจสอบ หรือทำการทดลองเพื่อสรุปผลการใช้โมเดล อันจะนำไปสู่การได้คำตอบของการนำโมเดลไปใช้ว่าสามารถปฏิบัติได้จริงตามปรากฏการณ์นั้นๆ หรืออาจจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาโมเดลต่อไป แนวคิดการสร้างและการพัฒนาโมเดลดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แนวคิดการสร้างและการพัฒนาโมเดล

ที่มา : ชัยวิชิต เขียรชนะ (256:4)

Willer (1985:83) กล่าวว่า รายละเอียดการตรวจสอบรูปแบบในแต่ละขั้นตอนที่มีการดำเนินการอย่างไรมันขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ นั้นๆ ซึ่งสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้างแต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนจากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างตัวแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นแล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

นอกจากนี้ Willer ยังกล่าวว่าในการพัฒนารูปแบบนี้ยังมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) รูปแบบและการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

Keeves , P. J. (1988:560) กล่าวถึงหลักกว้างๆ ในการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบ ควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ใน

การอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ด้วย

กล่าวโดยสรุป การสร้าง และการพัฒนารูปแบบ มี 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือ การพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ ขององค์กร และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ โดยในการศึกษานั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสำรวจ การศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น 2) การทดสอบความเที่ยงของรูปแบบ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การสำรวจความคิดเห็น ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การทดลองใช้รูปแบบ เป็นต้น ซึ่งการสร้างรูปแบบเป็นลักษณะ ของรูปแบบที่ได้ถูกคิดค้นขึ้นมาใหม่ โดยที่ไม่เคยปรากฏพบมาก่อน ส่วนการพัฒนารูปแบบเป็น ลักษณะของรูปแบบที่เคยปรากฏพบมาก่อน แล้วได้มีการกระทำปรับปรุง แก้ไข หรือเพิ่มเติมส่วน ที่เป็นจุดอ่อน เป็นข้อจำกัด เพื่อให้เท่าทันต่อสภาพที่เป็นอยู่จริง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

#### 1.1 งานวิจัยในประเทศ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กรและการวางแผน กลยุทธ์ 2) ด้านระบบและกระบวนการ 3) ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน 4) ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเอง และการจัดการความรู้ 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กรและการ วางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กรการวางแผนกลยุทธ์และพันธกิจ 2) ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการ สนับสนุนคุณภาพเครื่องมือมาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน 3) ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ 4) ด้านการวิเคราะห์การ ประเมินและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กรการประเมินและการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้เรียนและความ พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง คณะกรรมการสถานศึกษา 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วย

มุ่งเน้นผู้เรียนการบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคลประสิทธิภาพขององค์กรและธรรมาภิบาล กับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรกได้แก่ (1) มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน (2) แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ (3) มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 2) ด้านระบบและกระบวนการจำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 อันดับแรกได้แก่ (1) กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (2) กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม (3) ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความสามารถที่โดดเด่น 3) ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 อันดับแรกได้แก่ (1) แผนพัฒนาบุคลากร (2) แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ (3) มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ 4) ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 อันดับแรกได้แก่ (1) มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ (2) ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบ เพื่อเป็นฐานข้อมูล วิเคราะห์สภาพความต้องการ และความจำเป็นของ 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องจำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรกได้แก่ (1) ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ (3) สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กรจำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรกได้แก่ (1) ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนสังคมและเคารพในสิทธิของผู้อื่น (2) ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีค่านิยมที่พึงประสงค์ (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือของทุกภาคส่วน

สมชาย เทพแสง (2548:บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษา ปัจจัยบางประการ ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน และศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่

คุณลักษณะและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสิทธิภาพในการบริหาร และทุกปัจจัยส่งผลต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยกเว้นปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร จะส่งผลโดยตรง เท่านั้น

ศศิพร รินทะ (2555:106-107) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียน ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล : กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการนำองค์การ โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเพื่อชี้้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์โรงเรียนและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารกับบุคลากรใน โรงเรียนที่หลากหลายและเหมาะสม ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำในการดำเนินงานของโรงเรียนและได้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรด้วยการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้บริหารได้แสดงประพฤติดี เป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุ ความสำเร็จสอดคล้องตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน มีกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนเมืองคง มีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน และเป็น ที่พอใจของสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนเมืองคงมีการบริหารจัดการการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุง ข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และได้นำผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการไปใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและยกระดับมาตรฐานการศึกษา 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรโรงเรียนเมืองคง มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันและสามัคคีให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ในการทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ ได้มีการพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ในการร่วมสร้างสรรค์ และพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ โรงเรียนเมืองคงมีการจัด โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน ที่เป็นระบบและครอบคลุมงานทุกฝ่ายพร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางเพื่อมุ่งพัฒนาให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน อีกทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ในโรงเรียน

รีน หมั่น โกตะ (2557:121-125) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาใน โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า ตอนที่ 1 สภาพกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ด้านประสิทธิภาพการบริหาร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ตอนที่ 2 การสร้างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ขึ้นตอนที่ 1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขึ้นตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ขึ้นตอนที่ 3 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนฯ ได้แก่ 3.1 กลยุทธ์การกำหนดทิศทาง 3.2 กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้าง และ 3.3 กลยุทธ์การปฏิบัติ และ ขึ้นตอนที่ (4) กระบวนการบริหารคุณภาพของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามด้วยระบบคุณภาพ (Thailand Quality Award-TQA) ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาใน โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

สุรพล พิมพ์สอน (2557:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า 1) มีสภาพการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเป็นคนดีมากกว่าด้านอื่น มีปัญหา การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก 2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 11 กลยุทธ์รอง มียุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) การพัฒนาศักยภาพ ครูผู้สอนเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (3) ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี และเสริมสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) กลยุทธ์มีความสอดคล้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

มนต์ชัย ปาณฐูป (2558:78) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่พัฒนาอย่างเข้มข้น ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) อันประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผน

กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ มีผลต่อระดับการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างมาก โดยบรรจุแนวทางการจัดการศึกษารูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) การสื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ซึ่งแนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่พัฒนาอย่างเข้มข้น (Intensive School) ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ มาจากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่ค้นพบจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มฯ ดังกล่าว โดยผลการศึกษาคำเนินงานและแนวทางการบริหารจัดการ มีดังนี้ 1) ภาพการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่พัฒนาอย่างเข้มข้นพบว่าภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านหลักสูตร รองลงมาคือการวัดและประเมินผล และกระบวนการเรียนการสอน ตามลำดับ 2) แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีคุณภาพที่สามารถนำไปเป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียนในโครงการฯ โรงเรียนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน และมีมาตรฐานเดียวกันพบว่า จากแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล 5 ประการ ในประเด็นสำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่มีความท้าทายที่ชัดเจนทั้งนักเรียนปกติและนักเรียนกลุ่มความสามารถพิเศษ ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียนอย่างมีคุณภาพในด้านการสื่อสารสองภาษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบันได 5 ขั้น ในด้านการส่งเสริมกระบวนการคิด การมีระบบการทำงาน (Work System) ในด้านการผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยเพื่อให้เป็นคนดีของสังคม ด้านการร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

เมธี ทองคำ (2558:137-138) ได้ศึกษาการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการศึกษา พบว่า 1) การบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง การผ่านการอบรมวิชาที่สอน และขนาดของโรงเรียน มีระดับการบริหารจัดการระบบคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วน จำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน วิชยฐานะ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาการก่อตั้ง



ของโรงเรียน มีระดับการบริหารจัดการระบบคุณภาพไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย (1) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ควรมีการจัดทำระบบการวัดผลที่เหมาะสมและทันสมัย นำผลการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของโลกและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้รวมทั้งจัดทำระบบการสื่อสารในด้านเอกสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทั่วถึง (2) ด้านการจัดการกระบวนการ ควรมีการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบัน และ(3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการประเมินความพึงพอใจเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไข และปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และต้องสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการจัดการศึกษา

## 1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bravo De Mullo (1997:2653) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มาใช้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา มีจุดมุ่งหมายคือ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในโรงเรียนที่นำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียน กับครูที่ไม่ได้นำมาใช้ ลักษณะเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาเป็นครูโรงเรียนมัธยมที่นำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้จำนวน 2 โรงเรียน และครูที่ไม่ได้นำระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ จำนวน 5 โรงเรียน สถิติที่ใช้เป็นค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า เวลาที่ใช้ในการวางแผน ความรับผิดชอบต่อการสอน และการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิผล และการเพิ่มคุณภาพงานอย่างชัดเจนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้ใช้การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรนั้นพบว่า กิจกรรมที่กระทำอย่างชัดเจน คือ การสอน การร่วมกันตัดสินใจ และทักษะการคิด ผู้วิจัยสรุปว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษายอมรับปรัชญาการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เมื่อมีการนำเอาการบริหารทั้งองค์กรไปใช้ในโรงเรียน

Bauerly Kopel (1997:2913) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักการ TQM มาใช้กับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในรัฐมินนิโซตา โดยให้คำจำกัดความ TQM ว่าเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญของลูกค้า การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ต้องมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการเรียนและการประเมินผล มีระบบคิด และมีการฝึกอบรม คำถามสำหรับการวิจัยคือ 1) หลักการของ TQM นำไปใช้กับสถานศึกษาในรัฐมินนิโซตา มากน้อยเพียงใด 2) อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำหลักการคุณภาพไปใช้และอะไรเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นำไปใช้ได้ ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงแรก เป็นการสำรวจเชิงปริมาณกับสถานศึกษาที่อ้างว่าใช้หลักการ TQM โดยสำรวจ

จากครู 15 คนและผู้บริหารจาก 10 โรงเรียน โดยใช้การรายงานตนเอง ช่วงที่สอง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำผลจากช่วงแรกมาศึกษาเชิงลึก ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์จากสถานศึกษาในช่วงแรก ซึ่งคัดมา 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) หลักการของ TQM ทั้ง 7 ข้อสถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันและพบว่าไม่มีสถานศึกษาใดที่ใช้หลักการทั้ง 7 ข้ออย่างสมบูรณ์ 2) หลักการบริหารบางข้อไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสมบูรณ์เนื่องจาก ขาดการฝึกอบรม ขาดความเข้าใจเบื้องต้น และการฝึกอบรมที่จัดก็ดำเนินการเป็นส่วนไม่เพียงพอ 3) สิ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติงาน คือภาวะผู้นำ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ สำหรับอุปสรรคได้แก่ เรื่องของเวลาที่ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นรูปแบบการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยรูปแบบการบริหารส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 2.1 งานวิจัยในประเทศ

มินตรา ลายสนิทเสรีกุล และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2557:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI modified ได้ดังนี้คือ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านการวัดและประเมินผล โดยมีด้านที่เป็นจุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผล และด้านที่เป็นจุดอ่อน คือ หลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอน สำหรับกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 29 วิธีดำเนินการ เช่น ผู้บริหารได้สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างครูผู้ปกครอง และนักเรียนด้วยช่องทางการสื่อสารที่สะดวก และมีประสิทธิภาพ สร้างทัศนคติที่ดีของครูต่อการประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน เพื่อลดภาระงาน และส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรด้วยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือศึกษาดูงานโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนแบบ

บูรณาการหรือการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนในการออกแบบเรื่องที่จะเรียน วางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการและศักยภาพ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด(2557:123-134) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะและรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูบริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาปรากฏการณ์แบบพหุกรณี เลือกแบบเฉพาะเจาะจงโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 แห่ง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเลือกแบบเฉพาะเจาะจงทั้งผู้บริหารสถานศึกษาครูและนักเรียนรวมจำนวน 64 คนการฝังตัวสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในพื้นที่ ศึกษาการศึกษาเอกสารและการสนทนากลุ่มตัวแทนจากพื้นที่ศึกษานักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของทฤษฎีด้วย เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสังเกตการณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบศึกษาเอกสาร แบบบันทึกภาคสนาม และแนวคำถามการสนทนากลุ่มโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูลปรากฏการณ์ถ้ายังขาดทฤษฎีมาอธิบายให้เข้าใจได้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในงานวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคยการยืดหยุ่นเวลาการเก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัวการเก็บข้อมูลยืนยันแบบสามเส้า การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์กับเพื่อนผู้วิจัยและการพัฒนาความไวเชิงทฤษฎีของผู้วิจัยด้วยการปฏิบัติการในพื้นที่นำร่องแบบคู่ขนานกับการศึกษาปรากฏการณ์ ผลการวิจัย พบว่าด้านรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทยประกอบด้วยจุดเปลี่ยนผ่านจากระบบปิดสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่มีด้วยการขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อเนื่องกันอย่างเป็นเหตุ และผลอย่างเป็นลำดับตามองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านด้วยกันได้แก่ (1) ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทยส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและรับฟัง (2) ภาวะผู้นำเร้าศักยภาพทำให้เกิดการเผยตนของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมทำให้เกิดพลังเข้มทิศวิสัยทัศน์ร่วม (4) ระบบเปิดแบบฝึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียนทำให้เกิดการเผยตนเป็นเจ้าของงานการเรียนรู้ (5) ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่วุฒิภาวะและจิตวิญญาณความเป็นครูทำให้เกิดเจตจำนงร่วมพัฒนาวิชาชีพ (6) พื้นที่เรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจบนฐานงานจริงทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานงานจริง เมื่อแต่ละพื้นที่มีการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติขององค์กร

สุภาพ คำวาง (2559:422) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงราย โชนเหนือ จังหวัดเชียงราย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนากระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนากระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งพบว่า ในภาพรวมมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงรายเขต โชนเหนือ จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และปัจจัยสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ 2) กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู (Process) 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการสร้างสรรคความตระหนัก ขั้นปฏิบัติ ทดลองใช้ ขั้นนิเทศ กำกับ ติดตามเชิงรุก ขั้นสรุปบทเรียนรู้ และขั้นขยายผลสู่ทุกชุมชน 3) การประเมินประสิทธิภาพ (Output) ได้แก่ ความรู้ความ เข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์ และความพึงพอใจ และ 4) มีการประเมินประสิทธิผล (Outcome) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อตัวนักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และในกลุ่มเครือข่าย/ชุมชน ผลการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงรายในเขต โชนเหนือ จังหวัดเชียงราย พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในการทดลองใช้กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงราย โชนเหนือ จังหวัดเชียงราย 5 ขั้นตอนคือ สร้างสรรคความตระหนัก ได้แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหารงาน PLC และทีม PLC จำนวน 17 กลุ่ม กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประเด็นพัฒนา ออกแบบและกำหนดปฏิทินการขับเคลื่อน PLC ขั้นปฏิบัติการทดลองใช้ทีม PLC ได้ดำเนินกิจกรรมโดยวิเคราะห์ปัญหาการสอนและกระบวนการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมและแผนการสอน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด การปฏิบัติการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรม ข้อเสนอสรุป การแสดงความเห็นสะท้อนความคิดของทีม และข้อเสนอเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ขั้นนิเทศ กำกับ ติดตามเชิงรุก ในรูปแบบการประชุมกลุ่ม ประชุมกลุ่มย่อย ประชุมสัญจร และนิเทศ ติดตามผลทางโทรศัพท์ และ โซเชียลมีเดีย ขั้นสรุปบทเรียนรู้ ได้จัดทำรายงานสรุปประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์ความรู้ และบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน และขั้นขยายสู่ทุกชุมชน โดยการจัดนิทรรศการแสดงผลงานกลุ่ม ประกวดผลงานหรือนวัตกรรมดีเด่น ถอดบทเรียน จัดทำรายงานการวิจัย เพื่อเผยแพร่ในกลุ่มเครือข่ายฯ สถานศึกษาอื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนผลการประเมินด้านประสิทธิภาพ พบว่า ในภาพรวมกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงราย

ในเขตโซนเหนือ จังหวัดเชียงรายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด มีทักษะและประสบการณ์ในการพัฒนากระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด ภายหลังจากเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นเชียงรายโซนเหนือ จังหวัดเชียงราย พบว่า มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะและประสบการณ์ที่สูงกว่าก่อนเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการประเมินด้านประสิทธิผล พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีทักษะการคิด การคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา กระบวนการทำงานแบบกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์กล้าแสดงออกได้ดีขึ้น ครูมีความรู้และทักษะในการผลิตสื่อการสอน ครูมีทักษะการสอน มีเทคนิควิธีการสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การทำงานร่วมกัน เกิดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครูในโรงเรียน ซึ่งสถานศึกษาเกิดคุณลักษณะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีครูมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น มีคลังความรู้และนวัตกรรมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา ได้เกิดศูนย์พัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของกลุ่มเครือข่ายฯ จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เอกพล อยู่ภักดี และ วัลลภา อารีรัตน์ (2559:380) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในทุกด้าน ปัจจัยทางการบริหารที่เป็นตัวทำนายที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยปัจจัยทางการบริหาร จำนวน 4 ปัจจัย ที่ร่วมกันพยากรณ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน ได้แก่ 1) มีภาวะความเป็นผู้นำ 2) มีระบบขององค์การ 3) มีโครงสร้างขององค์การ และ 4) การบริหารจัดการ ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยร่วมกันพยากรณ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน ได้ร้อยละ 63.2

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560:34-41) ได้วิจัยเรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแนวทางในการนำมาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PCL

นี่คือ วิธีการพัฒนาครู โดยการจัดบรรยากาศให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ครูไม่โดดเดี่ยวและมีเครือข่ายในการทำงานเพื่อได้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน PCL ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์อันดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 2) เป็นชุมชนที่มีฉันทะ และความศรัทธาในการทำงาน 3) เป็นชุมชนที่เอื้ออาทร มีคุณธรรมและเป็นกัลยาณมิตรกันในทางวิชาการ 4) เป็นชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้ การนำ PCL มาใช้ในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นวางแผน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน และขั้นกำหนดกิจกรรมการพัฒนา 2) ขั้นลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ 3) ขั้นสังเกตผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สมาชิกนำผลการปฏิบัติมาเสนอในวงสนทนาโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยปกตินิยมใช้การทบทวนระหว่างปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการสังเกตผลการปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นสะท้อนผล เป็นขั้นการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา เป็นหลัก การนำ PLC มาใช้ในโรงเรียนจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับเงื่อนไข 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่สนับสนุน และแบ่งปัน การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิก เงื่อนไขที่ช่วยผดุงความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการแบ่งปันการปฏิบัติ

วาสนา ทองทวียังยศ (2560:394) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 97.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Hord (1997:1012-1014) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทางวิชาชีพส่งผลกระทบต่อเชิงบวก 2 มิติ คือ 1) มิติด้านครู กล่าวคือ ครูสามารถปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลาหยุดงาน มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า และ 2) มิติด้านผู้เรียน กล่าวคือ ผู้เรียนส่วนใหญ่ลดอัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการขาดเรียนลดลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดเมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า ลดความเหลื่อมล้ำด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มผู้เรียนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน

Bolam; Et Al. (2005:1297-1298) ได้ทำการวิจัยเรื่อง *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities* ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืนและยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถการเรียนรู้ของผู้เรียนอีกด้วย โดยตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะได้แก่ แผนงาน ขนาดโรงเรียน และที่ตั้งและเงื่อนไขทั่วไป ได้แก่ บริบทเฉพาะของโรงเรียนและเป้าหมายในการจัดตั้งองค์กร

Vescio, Ross & Adam (2008) ได้ศึกษาการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่มีต่อการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งในผลการวิจัยพบว่า หลังจากภาพรวมของลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (PLC) ในต้นฉบับนี้ นำเสนอการทบทวนการศึกษาอเมริกันและการศึกษาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับผลกระทบของ PLC ในการสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน แม้ว่าจะรายงานตนเองเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวก แต่การศึกษาเชิงประจักษ์สำรวจผลกระทบของการฝึกการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ผลลัพธ์โดยรวมของการศึกษาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า PLC ที่ได้รับการพัฒนามาอย่างดีนั้น ได้มีผลกระทบทางบวกต่อการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความหมายของการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับขั้นตอนต่อไปในความพยายามที่จะจัดทำเอกสารผลกระทบของ PLC ในการสอนและการเรียนรู้รวมอยู่ด้วย

Calcasola (2009:1406-1417) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพร่วมของครู และชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้น และคณะครูที่รู้สึกว่าคุณครูมีประสิทธิภาพร่วมในโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นโรงเรียนของพวกเขาเป็นชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพเช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มการรับรู้ความสำเร็จของครูที่เป็นปัจจุบันและสร้างความคาดหวัง

ต่อไปในอนาคต ความผูกพันจากการทำงานร่วมกัน มีความเชื่อมโยงไปถึงประสิทธิภาพแห่งตนของครูเมื่อครูมีการควบคุมการตัดสินใจในระดับห้องเรียน

Ron. Cormier (2009:427) ได้ศึกษา ลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารและครู ซึ่งผลการวิจัยได้พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นั้น ได้ก้าวไปสู่แถวหน้าในฐานะกระบวนการที่มีศักยภาพเพื่อการพิจารณาในการตอบสนองความต้องการในการปรับปรุงโรงเรียน การทบทวนวรรณกรรมนี้เน้นที่สามคำถามการวิจัยพื้นฐาน (a) คุณสมบัติของ PLC นั้นคืออะไร (b) ผู้บริหารมีบทบาทอะไรใน PLC และ (c) ครูมีบทบาทอย่างไรใน PLC ในการทบทวนวรรณกรรมมีการตรวจสอบอย่างกว้างขวางของการศึกษาร่วมสมัยและกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยเสนอกรอบแนวคิดที่เสนอสำหรับคำถามวิจัยแต่ละข้อ ลักษณะของ PLC รวมถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันความเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันการเสริมสร้างศักยภาพและความรับผิดชอบ ซึ่งมีบทบาทหลัก คือ ผู้สื่อสาร ผู้ประสานงาน โค้ชตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างความสามารถและผู้ประสานงาน บทบาทของครูแบ่งออกเป็น ผู้ปฏิบัติงาน และการกระตุ้น

Suwanwong. A. (2016) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพบริบททางการศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ถูกออกแบบมาเพื่อสังเคราะห์แนวคิดและหลักการของคุณลักษณะของมืออาชีพชุมชนการเรียนรู้ในบริบทการศึกษาไทย การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาครั้งนี้ใช้การสอบถามเชิงบรรยายเพื่อรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยพบว่า 5 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพในบริบทการศึกษาไทย (1) วิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันค่านิยมและบรรทัดฐาน; (2) การเรียนรู้ร่วมกันและการทำงานร่วมกัน; (3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน (4) ผลสะท้อนความเป็นมืออาชีพ และ (5) ความเป็นผู้นำที่แบ่งปัน ตรวจสอบแต่ละลักษณะผ่านเลนส์บวกและลบได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับวิธีที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพในประเทศไทย.

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสำคัญต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อที่จะช่วยให้กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นวางแผน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน และขั้นกำหนดกิจกรรมการพัฒนา



2) ขั้นลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ 3) ขั้นสังเกตผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สมาชิกแต่ละคนนำผลการปฏิบัติมาเสนอในวงสนทนาโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยปกตินิยมใช้การทบทวนระหว่างปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการสังเกตผลการปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นสะท้อนผลเป็นขั้นการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

สายสุนีย์ แสงเขื่อนแก้ว (2547:118) ได้ศึกษาการบริหารแหล่งเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อแหล่งเรียนรู้น้อย ทำให้ได้รับงบประมาณในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ น้อย บุคลากร สถานที่ ระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ ขาดการมีส่วนร่วมในท้องถิ่น ด้านการดำเนินการแหล่งเรียนรู้ห้องสมุด มีการดำเนินการแหล่งเรียนรู้ห้องสมุด มีการดำเนินการตามแผนมากที่สุด โดยส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการปรับปรุงด้านข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนให้มีวิธีการจัดการแหล่งเรียนรู้ แต่ขาดการนิเทศติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้แสดงให้เห็นถึง การบริหารงานไม่ต่อเนือง ขาดคุณภาพ

สนอง สีพาทย์ (2548:91-94) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง การศึกษานำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) การนำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ด้านแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล และด้านแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ 2) การเปรียบเทียบการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมมีการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกด้านเช่นเดียวกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา เรียงตามความถี่ 3 ลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 3.1) ด้านแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้นเห็นว่าแหล่งเรียนรู้บางประเภทโรงเรียนไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เช่น ห้องปฏิบัติการ

ต่าง ๆ ดังนั้นควรจัดสรรงบประมาณให้ทั่วถึง 3.2) ด้านแหล่งเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรบุคคล เห็นว่า ครูผู้สอนยังไม่สร้างความตระหนักให้เด็กเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาของชุมชน และวิทยาการพิเศษในชุมชนมีไม่เพียงพอกับความต้องการของสถานศึกษา ดังนั้น ครูต้องสร้างจิตสำนึกของเด็กให้เห็นความสำคัญของภูมิปัญญาในชุมชน และควรจัดทำทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งประเภทบุคคล และสถานที่ เป็นภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งสามารถให้บริการได้ทุกโรงเรียน และ 3.3) ด้านแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติเห็นว่าแหล่งเรียนรู้บางแห่งอยู่ไกลจากโรงเรียน ครูควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มากกว่านี้ ดังนั้นควรจัดทำเป็น CD สารคดีเพื่อประโยชน์แก่การเรียนรู้ของเด็ก และประหยัดค่าเดินทาง โรงเรียนและครูควรเน้นการนำแหล่งเรียนรู้มาบูรณาการประกอบหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด เพราะจะทำให้เด็กเรียนรู้และสัมผัสกับธรรมชาติ

อิรมนัส ยอดบุญมา (2551:146-147) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ และขนาดของสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 2) ด้านข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของแหล่งเรียนรู้ 3) ด้านรูปแบบในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 4) ด้านการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้ 5) ด้านการประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 127 คน และครู จำนวน 327 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) แล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างย่อย (Stratified Random Sampling) ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู แบ่งตามขนาดของสถานศึกษา และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละขนาดสถานศึกษาตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ค่า t-test (Independent Samples) และ F-test และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheff's Method) กำหนดสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาลดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ ด้านข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของแหล่งเรียนรู้และด้านการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย

อยู่ระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านรูปแบบในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการศึกษาความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และด้านการประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วน ความคิดเห็นของครู โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำคือ ด้านความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาแหล่ง เรียนรู้และด้านข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ของแหล่งเรียนรู้ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ด้านการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้ ด้านรูปแบบในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และด้านการประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ 2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมา เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 โดยรวม พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียน ขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัลยากร น้อยพญา (2552:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง การบริหารการ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านทุ่งพร้าว (เพ็ชร์กั อิทคือ) อำเภอแม่สรวย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่ การบริหารงานการใช้แหล่งเรียนรู้ ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวม มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารการใช้แหล่งเรียนรู้การมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารการใช้แหล่งเรียนรู้ด้านการ วางแผน (Plan) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่การตรวจสอบ (Check) และด้านการปฏิบัติการ แก้ไข (Action) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการลงมือปฏิบัติ (Do) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารใช้แหล่ง เรียนรู้พบว่า โรงเรียนไม่มีการวางแผนกำหนดนโยบายและเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ครูผู้สอน มีความรู้ ความเข้าใจไม่ชัดเจนและไม่ตรงกัน งบประมาณไม่เพียงพอ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อย กว่าที่ควรจะเป็น การกำหนด หน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง การติดตาม ประเมินผลไม่ต่อเนื่อง ทั้งขาดการสร้างขวัญกำลังใจครูผู้สอน มีการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากร ท้องถิ่น นโยบายไม่ชัดเจน ขาดการกำหนดเป้าหมายในการใช้แหล่งเรียนรู้ ครูผู้สอนทำงาน ไม่ต่อเนื่อง งบประมาณในส่วนค่าตอบแทนใช้สอยแก่วิทยากร และบุคลากรภายนอกไม่เพียงพอ แนวทางการบริหารการใช้แหล่งเรียนรู้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า กำหนดแผนการปฏิบัติการ/โครงการ ให้ชัดเจน วางแผนการจัดสรรงบประมาณ ประชาสัมพันธ์การใช้แหล่งเรียนรู้ กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบ มีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดทำแผนปฏิบัติการ/ โครงการ โดยยึดนโยบายและบริบทของโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับชุมชน และ

แหล่งเรียนรู้ ติดตามและประเมินผล รวมทั้งกำหนดวิธีการ และเครื่องมือประเมินผล วิเคราะห์ผลการประเมินและสรุปผลการใช้แหล่งเรียนรู้ สรุปรายงานการใช้แหล่งเรียนรู้มีการรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสิ้น การดำเนินการ ประชาสัมพันธ์การใช้แหล่งเรียนรู้ให้ทั่วถึง และต่อเนื่อง

วรจักร ใจแก้ว (2554:59-61) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตราด พบว่า สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตราด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผน การบริหารแหล่งเรียนรู้ การดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้ การตรวจสอบติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ และการประเมินผลการนำแหล่งเรียนรู้ไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการวางแผนการบริหารแหล่งเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ 1.1) มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 1.2) มีการกำหนดนโยบายการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างชัดเจน 2) การดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้ พบว่า สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตราด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรก คือ มีการส่งเสริมให้จัดบริเวณเป็นแหล่งเรียนรู้ มีการประชุมชี้แจงอบรมให้ครู และนักเรียนทราบถึงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการใช้แหล่งเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างหลากหลายและเหมาะสม 3) การตรวจสอบ ติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ พบว่า สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตราด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบติดตาม การใช้แหล่งเรียนรู้อย่างชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ ติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างชัดเจน ครู นักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการติดตามการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน 4) การประเมินผลการนำแหล่งเรียนรู้ไปใช้ พบว่า สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตราด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการประเมินความพึงพอใจการใช้แหล่งเรียนรู้ มีการนำข้อมูลจากรายงานการประเมินผลมาใช้ในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการนำแหล่งเรียนรู้ไปใช้อย่างชัดเจน

กัญญา ประเสริฐไทย (2555:76-78) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง การบริหาร แหล่งเรียนรู้เพื่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเวียงเชียงแสน จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาการศึกษาเวียงเชียงแสน มีแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน 4 ประเภท ได้แก่ ห้องปฏิบัติการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ห้องสมุด และอุทยานการศึกษา แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนมี 3 ประเภท ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ที่สร้างขึ้น และแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล สภาพการบริหารแหล่งเรียนรู้มีการนำแหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียนทั้ง 3 ประเภท มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดทำแผนการเรียนรู้โดยบูรณาการใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ปัญหาในการบริหารแหล่งเรียนรู้พบว่า งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน การนำแหล่งรู้มาใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย การตรวจสอบ และประเมิน มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการนิเทศ ติดตามในรูปของคณะกรรมการ แต่การกำกับติดตามไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ การปรับปรุงแก้ไขควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่พบหลังจากที่ได้รับการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

อัยราวุฒิ จันทะแสง (2557:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของบุคลากรใน 2 ด้าน คือ ด้านแหล่งเรียนรู้วิชาการ และด้านแหล่งเรียนรู้ส่งเสริมวิชาการ 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทั้งสองด้าน จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา และ 3) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่าง 341 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน และครูผู้สอน 218 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าการทดสอบค่าเอฟ และวิธีการของเซฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแหล่งเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารแหล่งเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมรายด้าน และรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก 3) การบริหารแหล่งเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมาก 4) การบริหารแหล่งเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวม

รายด้านและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน 5) การบริหารแหล่งเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมรายด้านและรายข้อ ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน 6) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารแหล่งเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ไม่มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ได้ จัดทำสารสนเทศการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่สำรวจแหล่งเรียนรู้ตรงกับความเป็นจริง สนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนน้อย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้น้อย และชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ ควรนำผลการประเมินการใช้แหล่งรู้มาวางแผนปรับปรุง ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาห้องเรียน ควรมีการเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ควรใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้อย่างเต็มที่ และควรจัดแหล่งเรียนรู้เอื้อต่อการเรียนรู้เพียงพอ

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Indriyanto (1993:3418-A) อ้างถึงใน วรจักร ใจเกล้า (2554:35) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาอิทธิพลของแหล่งเรียนรู้ในบ้านกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ในระหว่างตัวแปรบ้าน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ สูงขึ้น เมื่อเทียบกับแหล่งชุมชนใดก็ตามที่ได้รับความร่วมมือจากบ้านและชุมชนน้อย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็มีแนวโน้มต่ำลง

Burks (1994) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดของ โรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่ง ในมลรัฐเท็กซัสตอนเหนือ(North Texas) พบว่า ครูมีบทบาทและอิทธิพลต่อนักเรียนในการใช้ทรัพยากรห้องสมุด ซึ่งครูจำนวนมากยังไม่ตระหนักถึงคุณค่าของหนังสือและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ในห้องสมุดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน บรรณารักษ์และครูต้องทำงานสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บรรณารักษ์ต้องส่งเสริมให้ทุกคนใช้ห้องสมุดเป็นศูนย์กลางการศึกษาของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลจากวัสดุห้องสมุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ห้องสมุดมีความพร้อมมีคุณค่าสอดคล้องกับวิชาการของโรงเรียน และประสานงานกับครูผู้สอนนำนักเรียนเข้าไปใช้ห้องสมุดในการจัดการเรียนการสอน จากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบรรณารักษ์นอกจากการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ทุกคนได้ใช้วัสดุห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องประสานงานร่วมมือกับครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนโดยการใช้ห้องสมุดเป็นศูนย์กลางการศึกษาค้นคว้าอีกด้วย

O'Keefe (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาการเรียนรู้วิถีทัศน์สามารถบูรณาการกับหลักสูตรการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างไร ศูนย์การศึกษาดังกล่าว เป็นการถ่ายทอดโทรทัศน์วงจรปิด โดยเชื่อมสัญญาณไปยังห้องเรียนทุกห้องการบริหารการเรียนเตรียมประสบการณ์ การเรียนผ่านการปฏิบัติการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ รวมทั้งกลุ่มนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล หรือ การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ภาคสนาม พิพิธภัณฑ์ โรงภาพยนตร์ เป็นต้น ศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวได้สร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนให้แพร่กระจายเพิ่ม และขยายการเรียนรู้เกิดขึ้นที่โรงเรียน วิธีการศึกษา ขึ้นอยู่กับ Fourth generation evaluation ของ Guba และ Lincoln เพื่อพัฒนากรณีศึกษาการบูรณาการ ของการใช้ศูนย์การเรียนรู้ วิถีทัศน์ในโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้นั้นการใช้เทคโนโลยีการบรรยาย สิ่งที่เกิดขึ้นในศูนย์การเรียนรู้ วิถีทัศน์ในโรงเรียน ซึ่งใช้เวลาดังเดตนานกว่า 2 ปี ได้ถูกกำหนดกรอบในการอ้างอิงสิ่งที่เกี่ยวข้องและประเด็นปัญหาเป็นลักษณะของ Fourth generation evaluation ซึ่งขึ้นอยู่กับการสะท้อนความคิดของครูหลังจากที่ได้สังเกตพฤติกรรมการเรียนของผู้เรียนผ่านทางวิถีทัศน์และความสัมพันธ์ทางการเรียนกับ วิถีทัศน์กับการเรียนด้วยเทคโนโลยีรูปแบบอื่น ๆ จากผล การศึกษาแสดงให้เห็นว่าครูปรับตัวและหลักสูตรปรับให้สมบูรณ์ขึ้น ครูมีโอกาสพัฒนาขึ้นภายใน โรงเรียนมีการแนะนำแหล่งเรียนรู้อย่างกว้างขวาง รวมถึงความสามารถของครูที่จะบรรลุการสอนตามทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ และมีแรงกระตุ้นในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิถีทัศน์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า แหล่งเรียนรู้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสำคัญต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน โรงเรียน ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพ และช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งการบริหารจัดการแหล่งเรียนของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้แก่ 1) การวางแผนบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ 2) การดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้ 3) การตรวจสอบและประเมินการใช้แหล่งเรียนรู้ และ 4) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้