



ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ภาคภูมิ เพชรภักทรานุกร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

SCHOOL ADMINISTRATOR SKILLS IN THE 21ST CENTURY AFFECTING THE
PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG



PAKPOOM PETCHPATTHARANGKUN

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ภาควิชา แพทย์ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐ มาเชก)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐ มาเชก)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์
วัฒนา)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ชีระวนิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

65920325: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา; ศตวรรษที่ 21; ชุมชนแห่งการเรียนรู้

ภาควิชา เพชรภัทรากร : ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (SCHOOL ADMINISTRATOR SKILLS IN THE 21ST CENTURY AFFECTING THE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ปุณณัฐฐา มาเชก, ปร.ค., สุเมธ งามกนก, กศ.ค. ปี พ.ศ. 2568.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (2) สร้างโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้างดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 353 คน โดยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิโดยใช้ขนาดโรงเรียนในแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์ ตัวแปรที่ใช้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยง 0.919-0.960 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า

(1) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ตามลำดับ

(2) โมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า องค์ประกอบที่มีขนาดอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ส่วนองค์ประกอบที่มีขนาดอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการตัดสินใจ ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 ถึง 1.01

(3) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า (χ^2) เท่ากับ 63.933 องศาอิสระ เท่ากับ 47, $p = 0.051$, GFI = 0.973, CFI = 0.992, TLI = 0.988 และ RMSEA = 0.032



65920325: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SCHOOL ADMINISTRATORS; THE 21ST CENTURY; PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

PAKPOOM PETCHPATTHARANGKUN : SCHOOL ADMINISTRATOR SKILLS IN THE 21ST CENTURY AFFECTING THE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG. ADVISORY COMMITTEE: PUNNITHA MRAZEK, Ph.D. SUMETH NGAMKANOK, Ed.D. 2025.

This research aims to (1) study the 21st-century school administrator skills that influence the development of professional learning communities in schools under the Secondary Educational Service Area Office of Chonburi and Rayong, (2) develop a structural equation model of 21st-century school administrator skills affecting the establishment of professional learning communities in schools under the aforementioned office, and (3) validate the consistency of the proposed structural equation model. The sample consisted of 353 school administrators and educational personnel, selected through stratified random sampling based on school size in each province. The study examined five latent variables: communication, teamwork, decision-making, interpersonal relationships, and the development of professional learning communities. The data collected using a questionnaire with reliability coefficients ranging from 0.919 to 0.960. and analyzed through basic statistical analysis, Pearson's correlation coefficient, and structural equation modeling (SEM).

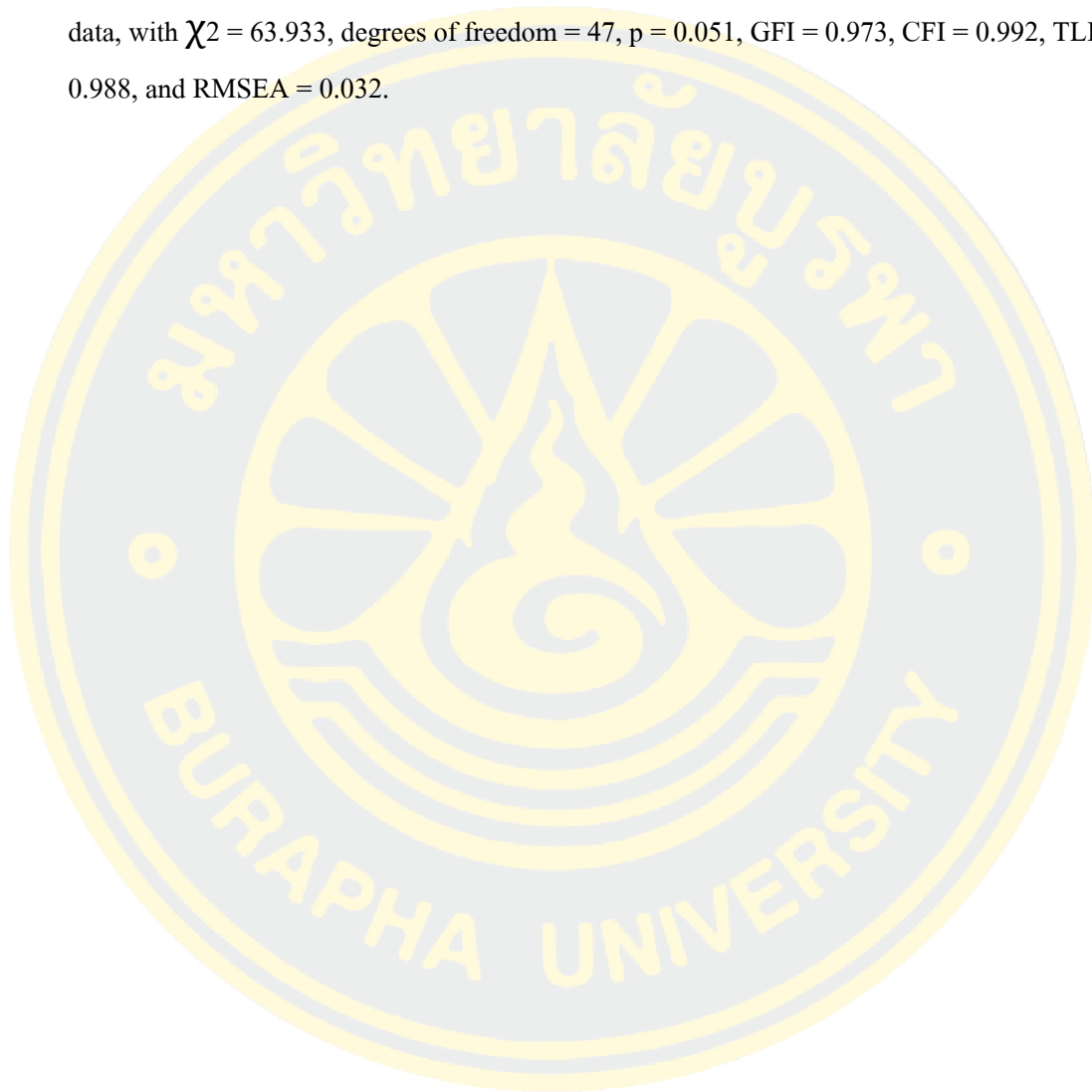
The findings revealed that:

(1) the overall leadership skills of school administrators in the 21st century were at a high level, with the highest performing components being decision-making, teamwork, and communication, respectively.

(2) the structural equation model indicated that communication significantly influenced the establishment of learning communities at the 0.05 level, while interpersonal

relationships and decision-making showed significant influence at the 0.01 level. However, teamwork was not statistically significant. The component weights ranged from 0.72 to 1.01.

(3) the goodness-of-fit test showed that the model was consistent with the empirical data, with $\chi^2 = 63.933$, degrees of freedom = 47, $p = 0.051$, GFI = 0.973, CFI = 0.992, TLI = 0.988, and RMSEA = 0.032.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้เป็นอย่างดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปุณณัฐ มาเชก อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความเป็นแบบอย่างของครูที่ดีของท่านเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชานันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชานันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ บั่นหุ่น ดร.จตุพันธ์ รุจิรานุกูล นายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร และนางสาวสมพร หิรัญลักษณ์สุด ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และโรงเรียนในสังกัด ตลอดจนคณะผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อแดง เพ็ชรโนบ่อ คุณแม่ศรีสองค์ เพ็ชรโนบ่อ คุณยายสะอาด เสือแสวงสิน ภรรยา และญาติ ๆ ทุกคนที่ทำให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา ด้วยคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยทั้งในอดีตและปัจจุบันทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

ภาคภูมิ เพชรภัทรางกูร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
คำถามการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
สมมติฐานของการวิจัย	9
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	10
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2	16
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	16
ทักษะในศตวรรษที่ 21	21

การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	24
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	92
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	114
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	118
บทที่ 3	132
วิธีดำเนินการวิจัย	132
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	132
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	134
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	136
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	136
การหาคุณภาพของเครื่องมือ	138
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล	140
การแปลความหมายของคะแนน	141
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	143
บทที่ 4	145
ผลการวิจัย	145
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	146
ผลการวิจัย	148
บทที่ 5	163
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	163
สรุปผลการวิจัย	163
อภิปรายผลการวิจัย	165
ข้อเสนอแนะ	175

บรรณานุกรม	177
ภาคผนวก	194
ภาคผนวก ก	195
ภาคผนวก ข	205
ประวัติย่อของผู้วิจัย	222

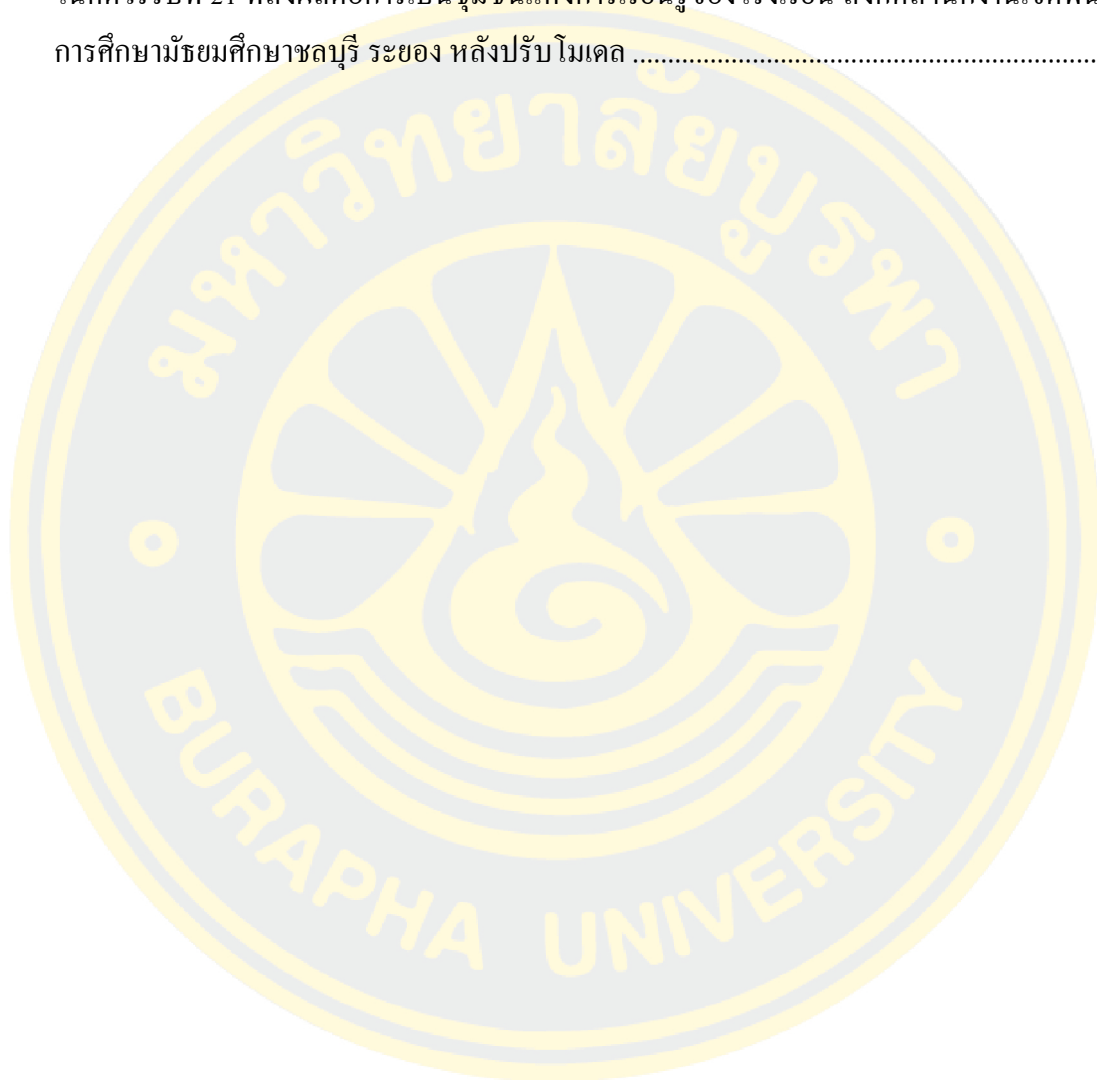


สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	38
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการสื่อสาร	45
ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสาร	53
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม	59
ตารางที่ 5 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการทำงานเป็นทีม	64
ตารางที่ 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ.....	70
ตารางที่ 7 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการตัดสินใจ.....	77
ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	82
ตารางที่ 9 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	91
ตารางที่ 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	106
ตารางที่ 11 ข้อมูลจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดและขนาดของโรงเรียน	134
ตารางที่ 12 โครงสร้างเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม	138
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	148
ตารางที่ 14 ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย ($n = 353$).....	149
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย	150
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	152
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	154
ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานก่อนปรับโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	157

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานหลังปรับ โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	159
ตารางที่ 20 ค่าอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล	161



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ภาพที่ 2 โมเดลการวัดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้.....	40
ภาพที่ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการสื่อสาร	46
ภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม	60
ภาพที่ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ	71
ภาพที่ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	84
ภาพที่ 7 การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างเชิงเส้น	133
ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	153
ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC)	155
ภาพที่ 10 โมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ก่อนปรับโมเดล.....	156
ภาพที่ 11 โมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล	158
ภาพที่ 12 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยทั้งฉบับ	218
ภาพที่ 13 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการสื่อสาร	219
ภาพที่ 14 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการทำงานเป็นทีม	219
ภาพที่ 15 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการตัดสินใจ	220
ภาพที่ 16 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	221

ภาพที่ 17 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	
.....	221



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง" หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ "ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน" โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) ซึ่งจากทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศที่ผ่านมา เป็นผลงานและเป็นสิ่งชี้ชะตาประเทศของรัฐบาลซึ่งในหลายยุคหลายสมัยได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อให้ประชาชนอยู่ดีกินดีในการได้รับประโยชน์จากนโยบายด้านต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ที่ทุกภาคส่วนจำเป็นจะต้องมีการนำมาเป็นกรอบพัฒนา (ยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์) เพื่อให้ สอดคล้องเชื่อมโยงสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศร่วมกันอย่างยั่งยืน (วัชรเดช เกียรติชานน, 2565) ซึ่ง การยกระดับการศึกษาไทยให้สอดคล้องกับทิศทางของนโยบายดังกล่าว เน้นใช้ทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อการยกระดับผลิตภาพ ใช้การศึกษาเพื่อ การสร้างพลเมืองเป็นกลไกการขับเคลื่อน ด้วยการสร้างให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม และทั่วถึง และใช้การบริหารจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนา ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้ทัดเทียมกับนานาชาติ (วรวิทย์ เฟื่องพันธ์, 2561)

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของหน่วยงาน เนื่องจากมีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ดูแลประสานงานให้การจัดการศึกษา

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในหน่วยงานของตน มีพฤติกรรมที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น บุคลากรทางการศึกษาทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง (มีทนา วังถนอมศักดิ์, 2556) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายใน มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางนโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือ มีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม มาเป็นผู้นำที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วม ปรับองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก และมีโครงสร้างแนวราบ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ดังนั้น ผู้นำองค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติ และประสบการณ์ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559)

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวกำหนด และส่งผลให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (DeVito, 2005) นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นตัวช่วยหลักในการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งการสื่อสารจะช่วยก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น (Flare Dash, 2022) ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร เพราะช่วยสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การบริหารงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กร จะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ มาประกอบการตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมในองค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกจะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี (ภาควิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2567) นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา

ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของสถานศึกษา ในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ท่วมเทแรงกายและแรงใจในการดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ได้ทำร่วมกับผู้นำ การสื่อสารจึงจัดเป็นทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญต่อการประสบความสำเร็จสำหรับผู้นำ และผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำคัญในการมอบหมายงานซึ่งเป็นการสั่งการของผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง (อิทธิศักดิ์ ศรีจันทร์, 2562)

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ จึงต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกันงานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างระบบการทำงานเป็นทีม และพัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งการจะบรรลุผลตามที่กล่าวมาได้นั้น จะต้องอาศัยการบริหารความหลากหลาย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ดึงศักยภาพที่มีความโดดเด่นเฉพาะของสมาชิกในทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสม และความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม อีกทั้งควรตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีม และส่งเสริมให้ยอมรับความต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของทีมงาน (พนิดา นิลอรุณ, 2560) นอกจากนี้ องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นระบบทีมจนกลายเป็นวิถีปกติ เพราะระบบการทำงานเป็นทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญ ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Flare Dash, 2025) และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดการสื่อสารและการประสานงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน เกิดความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีความรักในงานและมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร, 2560)

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน

ที่จำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝน โดยต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอนอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริง และชัดเจน ถ้ามีทักษะการตัดสินใจที่ดีจะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องไม่มีปัญหา หรือถ้ามีปัญหา ก็มีน้อย การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ มีประสบการณ์ และควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยควรกำหนดแนวทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง แต่ละทางเลือกต้องคิดถึงผลในทางบวกและลบไว้เสมอ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จึงจะเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (กอง ฝึกองบรม กรมที่ดิน, 2558) ซึ่งการตัดสินใจนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการวางแผน (Koontz & O'Donnell, 1968) และเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลิตผลของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทาง ปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นสุดท้ายก็คือการเลือกแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการตัดสินใจ เป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร (Simon, 1960, p.1) และถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ซึ่งหากมีการตัดสินใจ ที่ดี เรื่องอื่น ๆ ก็มีความสำคัญน้อยมาก หากตัดสินใจแย่ เรื่องอื่น ๆ ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้น การตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่สร้างหรือทำลายภาวะผู้นำ และจากการที่ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามจำนวนมาก จึงต้องบริหารความสัมพันธ์เหล่านั้นเพื่อให้การตัดสินใจบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ เพื่อให้เกิด การพัฒนาการตัดสินใจในองค์กร ผู้นำต้องใช้โอกาสในการตัดสินใจเป็นการสอนคนอื่นในองค์กร เรื่องการตัดสินใจด้วย ซึ่งมีองค์ความรู้ที่อยู่ใต้ประเภทเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ความรู้เกี่ยวกับตนเอง ความรู้ เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรู้เชิงบริบท (เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนะชัย, 2566)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือการสร้างความรู้สึที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความผูกพัน เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลเกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทักษะการสร้าง สัมพันธภาพเป็นทักษะที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในคือตัวบุคลากรเอง และปัจจัยภายนอกคือระบบนิเวศขององค์กร การบูรณาการความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี ย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์ของความร่วมมือร่วมใจอันทำ ให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรอย่างยั่งยืน (ชญชญา ชีร์ชัย, 2563) ดังนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในองค์กรนั้น จึงเปรียบเสมือนกาวที่จะเชื่อมประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความเข้าใจ อันดีต่อกัน โดยใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ มากกว่าที่จะส่งเสริมความแตกต่างให้เกิดความ แดกแยก ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรใส่ใจ และให้ ความสำคัญที่สุด (HREX.asia, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร

ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน โดยสามารถทำงานร่วมกันกับเพื่อนทำงานได้เป็นอย่างดี และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความสัมพันธ์ กับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้นำ และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร (นิรชา สายสังข์, 2561)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีผลงานวิจัยยืนยันตรงกันว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนาโรงเรียนจะส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Stoll et al, 2006) ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นนวัตกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผ่านการพัฒนาศักยภาพผู้สอนและนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน เป็นความร่วมมือร่วมใจกันทางวิชาการของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน ช่วยเหลือสนับสนุน และส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนา, 2562) โดยเริ่มจากการเห็นคุณค่าวิชาชีพและการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกัน แล้วนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ สมาชิกใน PLC จะมุ่งเน้นว่า “ศิษย์ของเรา” มากกว่าว่า “ศิษย์ของฉัน” และการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ของครู” เรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและเห็นผลที่ยั่งยืนในโรงเรียน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันด้วยสัมพันธภาพที่ดี นอกจากผลที่เกิดขึ้นจะส่งผลที่ดีต่อนักเรียนแล้ว ยังช่วยทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง และสามารถทำงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชวลิต ชุกก่าแพง, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เป็นหน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ได้กำหนดพันธกิจหลักของทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อ

ทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง [สพม.ชลบุรี], 2565) ซึ่งการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และความต้องการของสังคมโลกนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการที่จะให้ความรู้แก่ผู้เรียน ด้วยการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าความสำเร็จทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาควรเป็นสถานที่ใช้เป็นศูนย์รวมการประสานระหว่างครูและผู้เรียน ในการติดต่อกับชุมชนและสังคม ครูในสภาพแวดล้อมใหม่นี้จะเป็นผู้ทำกิจกรรมการเรียนการสอนน้อยลง และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการช่วยเหลือให้ผู้เรียนมากขึ้น (สุทธิวรรณ ตันติธรรณวงศ์, 2560)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ และคุณภาพของการศึกษานั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูเป็นหลัก การพัฒนาครูให้มีคุณภาพจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำพาผู้เรียนไปสู่การศึกษาที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความรู้สึก อารมณ์ และความคิดเห็นของครู การแปลหรืออธิบายการตอบสนองของครูที่มีต่อคำหรือข้อความทางการศึกษา ภายใต้นโยบายทางการศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2562 พบว่า การตอบสนองของครูต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยแบบจำลองทางพฤติกรรมแสดงให้เห็นแนวโน้มการตอบสนองชี้ไปในทางลบ หรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ในขณะที่ข้อมูลจากภาวะจริงในทางปฏิบัติของการดำเนินนโยบาย โดยกระทรวงศึกษาธิการมีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างความไม่เข้าใจกัน หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างระดับนโยบายหรือแนวคิดกับระดับการปฏิบัติ (พิเชษฐ พินิจ และคณะ, 2562) สอดคล้องกับรายงานสรุปผลการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สู่สถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ที่ระบุว่า สิ่งที่สถานศึกษาปฏิบัติได้ดี สามารถเป็นแบบอย่างได้ คือ มีระบบการติดตามผลและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือและสนับสนุน PLC อย่างจริงจัง และมีการจัดอบรมเสริมสร้างศักยภาพครูอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18, 2563) และจากการสัมภาษณ์บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาก่อนข้างน้อย หรือแทบไม่มีการสื่อสารเลย หรือมีก็เฉพาะกลุ่มเท่านั้น บุคลากรทางการศึกษาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะกลัวเป็นที่เพ่งเล็ง กลัวอคติที่เกิดจากการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมินความดีความชอบของตนเองได้ (สัมภาษณ์, 2567) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างรายงานสรุปผลการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างชุมชน

แห่งการเรียนรู้สู่สถานศึกษากับข้อมูลการสัมภาษณ์จากบุคคลากรที่ปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้จากรายงานดังกล่าวยังพบว่า ครูมีภาระงานอื่นมาก ทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรม PLC ครูขาดแคลนทรัพยากร เช่น งบประมาณและสื่อการสอน ครูบางคนยังไม่เข้าใจแนวทาง PLC อย่างแท้จริง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18, 2563) ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สู่สถานศึกษา

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยคาดหวังว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะมีประโยชน์ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มากำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และทิศทางการพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำถามการวิจัย

1. ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับใด
2. องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หรือไม่

3. โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลจากการศึกษาเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของปัจจัยทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการทั้งหมด 43 ท่าน มูทิตา คงกระพันซ์ (2554), คณิศ จุลสุคนธ์ (2554), สุวกิจ ศรีปัดดา (2555), มัทนา วัฒนอมสัคดี (2556), ธร สุนทรายุทธ (2556), สิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง และ สมยศ อวเกียรติ (2557), แพรดาว สนองฝัน (2557), สังข์ทอง รอยสุก (2557), ศศิมา สุขสว่าง (2566), วาสนา ทองทวียิ่งยศ (2560), กรองทิพย์ นาควิเชตร (2560), สันธะวาทิต (2560), อัสวิน เสนิชัย (2560), พรชัย เจดามาน (2560), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ., 2560), ณัฐวดี ใจช่วงโชติ (2560), พนิดา นิลอรุณ (2560), กนกพร กระจำแสง (2560), สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2560), กิตติทัช เขียวอ่อน (2560), สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561), นุรชัย ศิริมหาสาร (2561), อธิพัชร กอบรัตนสวัสดิ์ (2562), ชัญญูชิตา ศรีชัย (2563), วิราวรรณ เพ็ชรนาว่า (2563), กุลจิรา รักษนคร และ สุกัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563), บุญบา ไตรยพันธ์ (2563), วรวิธ ถาวรทรัพย์ และคณะ (2566), พีรดา รุ่งณรงค์รักษ์ (2566), Griffith (1959), Simon (1960), Koontz and O'Donnell (1968), Beyer and Marshall (1981), Parker (1990), Woodcock Mike (1992), John et al. (1998), Herzberg (1959), National Centre for National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2015), Job Thai (2022), Sonsaard and Darbavasu (2018), HREX.asia. (2019), Flare Dash (2022) และ Indeed Editorial Team (2023) ซึ่งปรากฏในตารางการสังเคราะห์ที่ 2, 3, 5, 7 และ 9 ได้องค์ประกอบทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4 องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

องค์ประกอบทักษะที่ 1 การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน และ 2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน

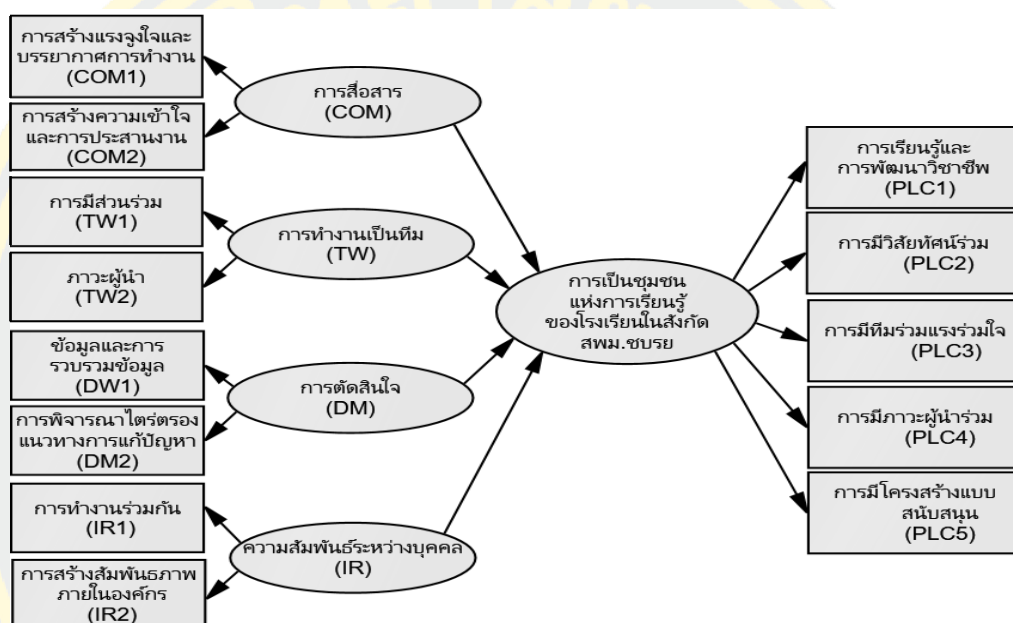
องค์ประกอบทักษะที่ 2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) และ 2) ภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบทักษะที่ 3 การตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล และ 2) การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา

องค์ประกอบทักษะที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย

2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกัน และ 2) การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร

โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย 4 ทักษะ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการ และการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ทราบสภาพปัจจุบันของระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. ผลการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาใช้กำหนดนโยบาย และแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และการพัฒนาการบริหารการศึกษาที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และทิศทางการพัฒนาประเทศในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2566 จำนวน 4,040 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง [สพม.ชลบุรี], 2566)
2. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ รังสรรค์ โหมยา และคณะ (2565) ซึ่งได้สังเคราะห์ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น (RSS sample size table for Structural Equation Modeling: SEM) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 353 ตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดและขนาดของโรงเรียนในแต่ละจังหวัดเป็นชั้นของการสุ่ม (Strata) และสุ่มอย่างง่ายในแต่ละชั้น (Simple Random sampling) ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 8 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 15 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 13 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 15 โรงเรียน และจับสลากรายชื่อโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2566 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง [สพม.ชลบุรี], 2566)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น คือ ตัวแปรเหตุซึ่งเป็นทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามลักษณะของสมการ

โครงสร้าง มีตัวแปรแฝง จำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การตัดสินใจ และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 8 ตัวแปร จำแนกตามโมเดลตัวแปรแฝงทั้ง จำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้

3.1.1 โมเดลการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่
1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน และ 2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน

3.1.2 โมเดลการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม และ 2) ภาวะผู้นำ

3.1.3 โมเดลการตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่
1) ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล และ 2) การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา

3.1.4 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกัน และ 2) การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร

3.2 ตัวแปรตาม คือ ตัวแปรที่เกิดขึ้นเนื่องจากตัวแปรต้น ตามลักษณะของสมการโครงสร้าง มีตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม จำนวนทั้งหมด 1 ตัวแปร ได้แก่ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ 4) การมีภาวะผู้นำร่วม และ 5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะเพื่อความเข้าใจตรงกันเป็นการเฉพาะสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การประสานความร่วมมือ ร่วมกันแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วางแผน ร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาคอยดูแลสนับสนุนเพื่อร่วมเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ 4) การมีภาวะผู้นำร่วม และ 5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

1.1 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนจากประสบการณ์ตรง ในการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานซึ่งกัน และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และ สร้างนวัตกรรมจากการเข้าร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยนำความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาวิชาชีพ มาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

1.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีค่านิยมและวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน เกิดเป็นพลังของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเน้นการเปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานร่วมกันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงานแบบทีมร่วมมือรวมพลัง บนพื้นฐานงานที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันจากสถานการณ์ที่เป็นงานจริง ภายใต้อำนาจของการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู

1.4 การมีภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย และหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจ การกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจ และการรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.5 การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน หมายถึง การมีโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิด เป็นการพัฒนาความรู้ของสมาชิกร่วมกับชุมชนโดยการดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจที่เปิดกว้าง ให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความขัดแย้ง และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

2. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะด้านการตัดสินใจ และ 4) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การสื่อสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการสร้างความเข้าใจ การประสานงาน และเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ซึ่งวัดได้จาก การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน และการสร้างความเข้าใจและการประสานงาน

3.1 การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน หมายถึง การสร้างความสนใจหรือการตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างระบบที่เน้นคุณธรรม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปลอดภัยน่าอยู่สำหรับผู้ตาม โดยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกถึงความมั่นคงทางกาย มีอิสระ เกิดแรงขับ หรือแรงกระตุ้น (Incentive) หรือเจตคติที่ดีทั้งต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา

3.2 การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมาย เพื่อเป็นทิศทางกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับบุคคลและในระดับทีม ไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้อนทับกัน โดยอาศัยการประสานงานด้วยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความจริงใจ มีความอดทนอดกลั้น ยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร และการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่คอยประสานงานและสร้างบรรยากาศในการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งวัดได้จากการมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำ

4.1 การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล/ข่าวสาร การวิเคราะห์ปัญหา การแสดงความคิดเห็น การติดตามตรวจสอบ ตลอดจนจนกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา โดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมที่เน้นถึงการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ ไม่ใช่ร่างกาย และเน้นความสำคัญในการจูงใจทำงานและการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมาย

4.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่ เพื่อโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความเชื่อมั่น สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยการประสานงานเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน และสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

5. การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับประสบการณ์ และการเรียนรู้ ประกอบหลักเหตุผล เพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งวัดได้จากข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล และการพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา

5.1 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลของ ตัวแปรหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจจากแหล่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่มีความถูกต้อง และแม่นยำ มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ มีความกระชับ ชัดเจน และสมบูรณ์ครบถ้วน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ การวางแผน และการตัดสินใจหรือการทำงานในองค์กร

5.2 การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา หมายถึง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ที่เน้นการพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความรู้เดิมที่มีอยู่ แล้วจึงตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริงในการ แก้ปัญหานั้น ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ การใช้เหตุผล การแก้ไข ปรับปรุง และการประเมินผล

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ ซึ่งวัดได้จาก การทำงานร่วมกัน และการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร

6.1 การทำงานร่วมกัน หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้ร่วมกัน โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดหลักการ ข้อตกลง วางแผน และประเมินผลการ ทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันได้แก่ การมีความจริงใจต่อกัน การให้เกียรติกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่ปรองดองกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

6.2 การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความผูกพันหรือความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน การยกย่อง การเป็นกำลังใจ การมีทัศนคติในรูปแบบเดียวกัน มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

8. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาสาระสำคัญไว้ ดังนี้

1. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. ทักษะในศตวรรษที่ 21
3. การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
3. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้นำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา นโยบายของรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ดังนี้ (สพม.ชลบุรี, 2565, หน้า 53-55)

วิสัยทัศน์

มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานระดับสากล สู่คุณภาพที่ยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร

"ซื่อสัตย์ พร้อมบริการ สุภาพ มีคุณธรรม" ตัวย่อ "ISPM" (Integrity Service mind Polite Morality)

พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมสนับสนุนการดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ให้กับผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรม
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญสมรรถนะตรงตามสายงาน และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการ กำกับติดตาม ประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาได้รับการดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์

สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี

2. ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรมสอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ผู้เรียน และสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม ได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีระบบบริหารจัดการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษา

นโยบายและกลยุทธ์

ข้อที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ ฝุ่น PM 2.5 การค้ามนุษย์ การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ ความปลอดภัยด้านเพศวิถี สร้างภูมิคุ้มกัน การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal และ ชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

2. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยและสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ

3. สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สถานศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อความ

ข้อที่ 2 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และการเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ
2. ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค จนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ
4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
5. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย
2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นวัตกรรม ได้รับการพัฒนา และมีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor, EEC) ให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ และปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
4. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable

Development Goals: SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

5. สถานศึกษา มีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

6. สถานศึกษา สามารถจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

ข้อที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วม ที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

จากทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า หนึ่งในพันธกิจหลักที่สำคัญของทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีสมรรถนะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษามัชฌิมศึกษา ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษามัชฌิมศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

ทักษะในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองด้านเศรษฐกิจนั้น ถือเป็นการสร้างปัจจัยการผลิตที่มีคุณค่า และเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ระบบการศึกษาในอดีตจึงถูกออกแบบให้มีมาตรฐานสูง เพื่อผลิตบุคลากรที่มีทักษะที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องการ โดยเฉพาะ ซึ่งถือเป็นหลักการที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Economy of Scale หรือการสร้างผลผลิตจำนวนมากจากการลงทุนในระบบที่มีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจ ระบบการศึกษากลับไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ทันเวลา เนื่องจากความต้องการในตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคที่แรงงานบางส่วนกำลังถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) จึงเป็นความท้าทายใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

ศิริภ โสมาภา (2564) ได้ศึกษาผลของ World Economic Forum พบว่า ระบบการศึกษาต้องเตรียมบุคลากรให้มีทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทักษะเหล่านี้เรียกว่า "ทักษะในศตวรรษที่ 21" หรือ 21st Century Skills โดยประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพราะความรู้ในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะการเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะชีวิตที่ช่วยให้คนสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถของมนุษย์ยังรวมถึง Social Emotional Learning (SEL) ซึ่งเป็นทักษะในการเข้าใจและจัดการตนเอง รวมถึงการเข้าใจและบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์ยังมีความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคม และการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่ในระดับบุคลากร แต่ยังส่งผลกระทบต่อบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในระบบการศึกษาอย่างชัดเจน กระทรวงศึกษาธิการต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้จัดการภารกิจทางการศึกษา มาเป็นผู้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ส่งเสริมวิสาหกิจทางการศึกษา และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังต้องสนับสนุนงานวิจัยและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการตลาดการศึกษาไทย และการส่งออกการศึกษาไปยังต่างประเทศในระดับโรงเรียน บทบาทต้องเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งความรู้ที่ให้ความรู้แก่ผู้เรียน มาเป็นสถานที่ที่บ่มเพาะบุคลากรที่มีวิธีคิด (Mindset) และตัวตน (Character) มีความสุขและความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ส่วนครูต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้สอนเป็นผู้ตั้งคำถามและสอนวิธีการหาคำตอบ แทนการบอกคำตอบไหนถูกหรือผิด เปลี่ยนจาก Instructor มาเป็น Coach หรือ Facilitator บทบาทของ

ผู้เรียนก็ต้องเปลี่ยนจากการรับการเรียนรู้เป็นการกำหนดการเรียนรู้ของตนเอง โดยส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน Peer Learning และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้ปกครองจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับบริการการศึกษา มาเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาของบุตรหลาน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเติบโตและพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการใช้ชีวิต นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้คนสามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะเหล่านี้มีทั้ง 3Rs, 8Cs และ 2Ls ซึ่งประกอบด้วยทักษะพื้นฐานและทักษะที่สำคัญในชีวิตประจำวัน เริ่มจาก 3Rs ที่เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ได้แก่ Reading (อ่านออก) ทักษะในการอ่านที่ช่วยให้เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ Writing (เขียนได้) ทักษะการเขียนซึ่งสำคัญในการสื่อสารความคิดเห็นและความรู้ต่าง ๆ Arithmetic (คิดเลขเป็น) ทักษะการคิดคำนวณที่จำเป็นในชีวิตประจำวันและการตัดสินใจที่มีเหตุผล ต่อมาคือ 8Cs ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการพัฒนาและเติบโตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ Critical thinking & problem solving (ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา) การคิดอย่างมีเหตุผลและการหาทางออกสำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น Creativity & innovation (ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม) ความสามารถในการคิดนอกกรอบและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ Cross-cultural understanding (ทักษะความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง) การเปิดรับและเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมและแนวคิดต่าง ๆ Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน Communications, information & media literacy (ทักษะการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเข้าใจข้อมูลและการใช้งานสื่อในโลกดิจิทัล Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือดิจิทัลในชีวิตประจำวัน Career & learning skills (ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้) ทักษะในการพัฒนาตนเองในด้านอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Change (ทักษะการเปลี่ยนแปลง) ความสามารถในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ สุดท้าย 2Ls ได้แก่ Learning skills (ทักษะการเรียนรู้) ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง Leadership (ภาวะผู้นำ) – การเป็นผู้นำที่สามารถนำทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น การพัฒนาทักษะทั้ง 3Rs, 8Cs, และ 2Ls เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่ช่วยให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถรับมือกับความท้าทายได้ แต่ยังช่วยสร้างสังคมที่มีความเข้าใจและพัฒนาการอย่างยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การทำงาน หรือการใช้ชีวิตในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อรพินท์ ชีระตระกูลชัย (2557) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานมีหลายด้านที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ความสามารถทางอารมณ์ จริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Soft Skills ที่ทุกคนควรมีเพื่อความสำเร็จในงานและการพัฒนาในองค์กร ทักษะการสื่อสาร : การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดความสนใจและโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำตาม แนวคิดการสื่อสารในที่ทำงานประกอบด้วย 3C ได้แก่ Connect คือ การเชื่อมโยงและสร้างความสัมพันธ์ในทีม Content คือ การสร้างเนื้อหาที่น่าสนใจและมีประโยชน์ และ Context คือ การเข้าใจบริบทต่าง ๆ เช่น ความต้องการของลูกค้าและพนักงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถด้านอารมณ์ : การเข้าใจและรับรู้อารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นเป็นทักษะที่สำคัญ แม้ว่าเทคโนโลยี AI อย่าง Alexa ของ Amazon ยังไม่สามารถเข้าใจอารมณ์มนุษย์ได้ดีพอ แต่หากเราสามารถเข้าใจอารมณ์ของคนอื่นได้ก็จะช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีขึ้น ทักษะด้านจริยธรรม : การตัดสินใจทางจริยธรรมและศีลธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในยุคที่เทคโนโลยี AI พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเลือกคนที่มีจริยธรรมในองค์กร เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดีจะช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน แม้ว่าความเก่งสามารถฝึกฝนได้ แต่การมีจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ฝังลึกในตัว ความคิดสร้างสรรค์ : ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่ช่วยให้เราคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ทำลายการทำงานแบบเดิม ๆ ซึ่งสามารถทำให้เราเหนือกว่าเทคโนโลยีหรือ AI ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถทำได้โดยเครื่องจักร ทักษะเหล่านี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทุกคนควรพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัว และประสบความสำเร็จในโลกการทำงานที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย

Future Trends (2024) เสนอว่า ในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ปกครองและครูต้องเสริมสร้างให้กับเด็กและเยาวชน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต ตามผลการสำรวจของ World

Economic Forum ทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ Foundational Literacies: ทักษะพื้นฐานในการอ่านออกเขียนได้ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี Competencies: ทักษะการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ Character Qualities: ความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความพยายาม ความเป็นผู้นำ

ทนาง โซติสรยุทธ์ () กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงแต่การคิดเชิงวิพากษ์หรือการสร้างสรค่นวัตกรรม แต่ยังรวมถึงทักษะในการแก้ปัญหาด้วย การพัฒนาเด็กไทยให้สามารถรับมือกับปัญหาได้เป็นสิ่งสำคัญ โดยแนวคิดของ OECD เน้นความสำคัญในการสร้างขีดความสามารถของพลเมืองให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมที่หลากหลายและสามารถจัดการชีวิตและงานได้ดี การใช้ภาษาในการสื่อสารและจัดการข้อมูลก็เป็นทักษะที่สำคัญ นอกจากนี้ ทักษะชีวิตและวิชาชีพ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การรับผิดชอบผลของการตัดสินใจ การสร้างสมดุลในชีวิต รวมถึงทักษะทางสังคม การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และการเป็นผู้สร้างงานก็จำเป็น ทักษะการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การร่วมมือ และการคิดสร้างสรรค์ยังเป็นทักษะหลักที่ต้องมี การมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ และความเข้าใจในเรื่องการเงิน สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมยังเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พลเมืองสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนต้องมีเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและส่งเสริมทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับอนาคตได้ดีขึ้น แต่ยังช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับสังคมและเศรษฐกิจในระยะยาว ดังนั้นเราทุกคนต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต

การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

กระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นให้เกิด

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตั้งรับโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ และทักษะที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อน ๆ ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จและสอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 (ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2560; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561; ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และคณะ, 2564) จากข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ทักษะการบริหารสถานศึกษาที่สามารถรับมือหรือปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถตอบสนองและเท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ดังนี้

มัทนา วังดอนอมศักดิ์ (2556) กล่าวว่า ในปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีทักษะหลากหลายเพื่อรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติการกิจอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญ จากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรม เช่น ความสามารถในการสอน การจัดวางระบบงานในสถานศึกษา การจัดทำงบประมาณ และการบัญชี การประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

2. ทักษะการนิเทศและการสอน (Supervision and instructional skills) ความสามารถในการถ่ายทอด แนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอน และความสามารถในการบริหารหลักสูตร เช่น การจัดตารางการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร และเหมาะสมตามวัยผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ การนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานการเรียนการสอนของแต่ละระดับชั้น รวมถึงการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน

3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ความสามารถเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สร้างวัฒนธรรม

การทำงานที่เปิดเผย เป็นมิตรและมีอิสระ รับฟังและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย การบรรยาย การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การดำเนิน การสอนงาน การแนะนำ เป็นต้น

4. ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตีความข้อมูลและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นภาพว่า หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันเช่นไร กระแสไหลเวียนของงาน เป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา เข้าใจสาเหตุของปัญหา และทางเลือกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการมองเห็นอุปสรรคและโอกาสก้าวหน้าของหน่วยงาน

5. ทักษะเชิงธุรกิจ (Business skills) ความสามารถในการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลง และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับองค์กร สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการทำงาน มุ่งที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า

6. ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong learning skills) ความสามารถในการแสวงหาข้อมูล ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา ฝึกตนเป็นคนใฝ่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นคนฉลาดทันโลก ทันเหตุการณ์ ฝึกตนเองให้เป็นคนอ่านมาก ฟังมาก เพื่อเรียนรู้มุมมอง และทัศนคติของบุคคลอื่น มีความไวต่อข้อมูลข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รอบตัว

7. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer skills) รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารประเภทต่าง ๆ การใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล ในการนำเสนอ ในการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงาน การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม ความสามารถเข้าใจผลกระทบที่เทคโนโลยีต่าง ๆ มีต่อการจัดการศึกษา

8. ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (Foreign language skills) เนื่องจากปัจจุบัน สังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ มีบทบาทมากขึ้นในสังคมไทย ทำให้ภาษาต่างประเทศหรือที่เราเรียกว่า “ภาษาที่สอง” หรือ “ภาษาที่สาม” เป็นพลังสำคัญของผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

ซึ่งหมายถึงสามารถสื่อความหมายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพูด การนำเสนอ การฟัง การอ่าน และการเขียน เป็นต้น เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ของหน่วยงานได้

9. ทักษะทางการเมือง (Political skills) เป็นความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานได้ เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล รวมถึงความเข้าใจกฎหมายทางการศึกษา ความสามารถในการคาดการณ์นโยบายรัฐ แนวคิดในการเมืองและเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือบริบทภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน

10. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ (Resource management skill) สามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้บุคคล การมอบอำนาจ การจัดสรรเวลาเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม รวมถึงการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสในการเติบโตเลื่อนขั้น เป็นต้น

11. ทักษะด้านอารมณ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” (Emotional intelligence) สามารถรับรู้และเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและบุคคลแวดล้อม สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม มีความอดทนอดกลั้น รับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความต้องการ ความเครียดของตนเองและผู้อื่นได้ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาละเทศะ และสภาพบริบทแวดล้อม สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ดี สามารถจัดความเครียดของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

12. ทักษะในการจัดการตนเอง (Self-management skill) สามารถรองตนให้ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และแนวทางในการประกอบวิชาชีพของตน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถวางตนอย่างเหมาะสม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลอื่น สามารถจัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถสร้างกิจวัตรประจำวันที่ช่วยประหยัดเวลา

13. ทักษะในการจัดการอาชีพ (Career management skills) เป็นความสามารถในการสร้างเส้นทางสู่ความสำเร็จ และสามารถพัฒนาอาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้าในเส้นทางที่

เหมาะสม และในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีความสนใจเรียนรู้ในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อวิชาชีพของตนเอง สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

14. ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน (Assessment and evaluation skills) ผ่านการสังเกตการณ์ การวัดผล การทดสอบ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ตีความข้อมูล และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและยุติธรรม มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐาน รวมถึงเป้าหมายในการประเมินที่แน่นอน ยุติธรรม และสามารถนำผลการวัดและประเมินผลเพื่อทำการบูรณาการและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลเสริมแรงทางบวก

15. ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management skills) เป็นความสามารถในการปรับตัวและรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นสูง ยอมรับความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ สามารถนำพาความเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

16. ทักษะการชักจูง (Persuasion skills) สามารถโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่น เป็นนักสนทนาที่ดี สามารถจับจุดสนใจของบุคคลแวดล้อมได้ สร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างความรักศรัทธาต่อองค์กร สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายได้อย่างน่าสนใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกลอยตามและยอมรับ

17. ทักษะการวิจัย (Research skills) ความสามารถในการดำเนินการวิจัย ให้คำชี้แนะแนวทางการทำวิจัย สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ความสามารถในการตรวจสอบผลการวิจัยของบุคลากร ส่งเสริมการทำวิจัย และการนำนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานจริง

แพรวดา สอนงพันธ์ (2557) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้ากับคนได้ง่าย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ประมวลผล และนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

6. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและ ทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน

7. ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน

9. ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์ การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

วาสนา ทองทวีชัยยศ (2560) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการนำและการบริหารบุคคลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2) ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงานและควบคุมในองค์กร 3) ด้านบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะภายในของแต่ละองค์กรที่ทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร สภาพแวดล้อมในระบบงานและสถานที่การรับรู้หรือรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันและสามารถทำงานเป็นทีมได้ และ 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่

สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของ ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2560) กล่าวว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ ผู้บริหาร

สินธะวา คามดิษฐ์ (2560) กล่าวว่า ผู้นำที่จะสามารถขับเคลื่อนสังคมไทยในยุค 4.0 ควรจะเน้นเรื่องการสร้างนวัตกรรม (Innovation) บนฐานของเทคโนโลยีและที่มีมูลค่าเป็นสำคัญ แต่ผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรคงมิใช่ผู้สร้างนวัตกรรมโดยตรง แต่จะเป็นผู้สร้างหรือพัฒนานวัตกรรม (Innovator) ให้ไปใช้นวัตกรรม ดังนั้น ผู้นำในสังคมไทยที่สามารถเป็นผู้สร้างนวัตกรรมได้ ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็น ดังนี้

1. ทักษะการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผลและรวดเร็ว
2. ทักษะการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมมากกว่าการเน้นรายบุคคล
3. ทักษะการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์

อัศวิน เสนิษฐ์ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำใหม่
 - 1.1 ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นได้ชัดเจน
 - 1.2 มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสื่อสารความคิดทำให้บุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรเข้าใจ และเต็มใจให้ความร่วมมือสู่เป้าหมายเดียวกัน
 - 1.3 มีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดใหม่ที่เป็นผลงานรูปธรรมต่อเนื่องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย
 - 1.4 รู้จักมอบหมายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เขาสามารถทำงานได้ตามนัดให้โอกาสคนอื่นได้ทำงาน
 - 1.5 เป็นผู้บริหารที่ยอมรับความเสี่ยง มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นความสำเร็จในตัวบุคลากร เน้นสร้างงาน สร้างคน รวมทั้งสร้างทีมงานที่ดี

1.6 มีพฤติกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้มีพลังและกำลังใจ กระตุ้นให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ คือ การเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่นเสมอ

1.7 มีทักษะการสื่อสาร มุ่งเน้นให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.1 เป็นผู้มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานเป็นที่อ้างอิงของบุคลากร เคยได้รับรางวัลหรือเคยได้รับการอ้างอิงจากหน่วยงานอื่น

2.2 มีการกำหนดนโยบาย พร้อมทั้งนโยบายทางเลือกในการบริหารสถานศึกษาภายใต้ความผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2.3 เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกิจกรรมหรือโครงการทั้งในและนอกสถานศึกษา

3. ด้านการบริหารเชิงวิชาการ

3.1 เป็นผู้ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถออกแบบและสร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นของตนเองได้สอดคล้องกับปัจจุบัน

3.3 เป็นผู้สามารถผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรมและงานวิจัยที่สร้างสรรค์ต่อการศึกษามีการจัดทำเครื่องมือรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรผลิตผลงานที่สร้างสรรค์

3.4 เป็นผู้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางกรสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือเพื่อจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม

4.1 เป็นผู้ยึดมั่นในการวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยึดมั่นในหลักความถูกต้องความเป็นจริงและดิงามอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ

พรชัย เจดามาน (2560) กล่าวว่า ทักษะของภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ไทยแลนด์ 4.0 ที่จะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) และการสื่อสารที่ดี (Communication and

Climate Set) การสร้างสัมพันธ์ (Rela Building Up) และการสอนงาน (Coaching) การสร้างสังคม (Social) และการตัดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective Thinking) และการจัดการตนเอง (Self-Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนการสอน (Pedagogical) รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตลอดจนการบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Administration and Flexibly Adapted to the Situation)

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญเพิ่มเติมจากทักษะทั่วไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ผ่านมา เนื่องจากเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล คือ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม (Innovation school) ซึ่งแนวคิดทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม ที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถสรุปได้เป็น 5 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะการใส่ใจในรายละเอียด คือ ความสามารถในการสังเกต การพิจารณาเพื่อหาจุดดี จุดด้อย และจุดที่ควรพัฒนาของชิ้นงานหรือบุคคลใด ๆ ก็ตาม โดยทักษะการใส่ใจในรายละเอียดนี้จึงประกอบไปด้วย 2 มุมมอง ได้แก่

- 1.1 การใส่ใจในรายละเอียดของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องไม่ประเมินว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือเป็นทางออกที่ดีที่สุด จำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียดเพื่อจะทำให้ทราบในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน และทราบว่าสิ่งไหนขาดหายไปจากสถานการณ์ เป็นการมองสถานการณ์อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง เริ่มต้นจากการสังเกตด้วยตาเปล่า ขั้นต่อมาคือการรับรู้รายละเอียดทั้งหมด และสุดท้ายจะทำให้สามารถเห็นรูปแบบใหม่ ๆ ในสถานการณ์นั้นได้ ขั้นตอนการใส่ใจในรายละเอียด เริ่มต้นโดยการเปิดใจ สูดดมเยือกเย็น และลำดับต่อมาอาจทำเป็นครั้งคราว และในที่สุดกลายเป็นความตั้งใจใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจสถานการณ์นั้น ๆ การพิจารณาความแตกต่างของมุมมองและปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มีแนวโน้มว่าเกิดจากการรับฟังมุมมองใหม่ ๆ

- 1.2 การใส่ใจในรายละเอียดของบุคคล โดยจำแนกลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ 1) การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้เกิดมุมมองและความท้าทายใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะพิจารณาคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยพิจารณาได้จากงานอดิเรก หรืออาชีพเสริมของครู

และบุคลากรทางการศึกษา แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความถนัดส่วนบุคคล ความคิด รูปแบบ หรือวิถีชีวิตที่อาจจะสนับสนุนการทำงานได้เช่น ผู้บริหาร สถานศึกษาค้นพบประสบการณ์การเป็นนักดนตรีของครูผู้หนึ่งคนหนึ่ง ซึ่งช่วยให้ครูท่านนี้ มีความสามารถในการติดต่อ สื่อสาร ประสานงานได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้ครูท่านทำงานได้ อย่างมั่นใจ เป็นต้น 2) ความเข้าใจผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือ ความสามารถที่จะเข้าถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยทำความเข้าใจว่าพวกเขาคือใคร มีความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ สำหรับพวกเขา ซึ่งความรู้สึกที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อน นวัตกรรมขององค์กร

2. ทักษะการจินตนาการและการถ่ายทอดจินตนาการ คือ ความสามารถในการวาดภาพ ความฝัน ความหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นจึงนำภาพที่วาดฝันเหล่านั้นมาถ่ายทอด ออกมาให้ป็นรูปธรรมหรือรูปภาพซึ่งก็คือการถ่ายทอดจินตนาการ สำหรับการบริหารสถานศึกษาแล้ว สามารถทำได้โดยการถ่ายทอดผ่านทางวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้อง ถ่ายทอดความคิดหรือจินตนาการนั้นออกมาให้ปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจน ทั้งภาพในระยะสั้น ระยะ ปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติสำหรับครูและบุคลากรต่าง ๆ

3. ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อได้ภาพฝันที่เป็นเป้าหมายเดียวกันของทุกคน ในสถานศึกษาแล้ว จากนั้นก็ต้องลงมือปฏิบัติด้วยความสนุกสนานอย่างมุ่งมั่นที่จะสร้างให้ประสบ ความสำเร็จ หรือการเล่นอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและ เป็นกันเองกับครูและบุคลากร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออกอย่าง มั่นใจในการดำเนินงาน และอาจจะได้ชิ้นงานที่กลายเป็นนวัตกรรมที่สำคัญของสถานศึกษาก็ได้

4. ทักษะการร่วมมือในการสืบค้น ดังที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่ 1 ว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน หากสามารถส่งเสริมให้แต่ละคนได้นำความสามารถมาใช้ เพื่อร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หรือการทำภาพฝันของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นจริง ก็จะเป็นพลังที่สำคัญที่จะพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องใจเย็นพอที่จะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาคำตอบร่วมกัน โดยไม่คาดหวัง ว่าจะได้คำตอบทันทีทันใด

5. ทักษะการสร้างแบบจำลองทางความคิดและนวัตกรรม เป็นทักษะที่ต้องอาศัยการ ผสมผสานระหว่างจินตนาการ และการความจริงจังของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อคิดวิเคราะห์

สังเคราะห์ บูรณาการ ตั้งสมมติฐานในการทำงาน และพยายามออกแบบหรือจำลองความคิดหรือ (ร่าง) นวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็คือ ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ และบูรณาการ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางการบริหารหรือวิธีการดำเนินการให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน แล้วใช้ความสามารถในการบริหารในการจัดองค์การ พัฒนาบุคลากร และบูรณาการเทคโนโลยี ต่าง ๆ มาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สำหรับการคิดเชิงนวัตกรรมทั้ง 5 ที่นำเสนอมานั้น ไม่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงบวก คือ ไม่ด่วนตัดสินใจว่าคนที่มีความคิดไม่เหมือนตนนั้น เป็นความคิดที่ผิด และไม่เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและสถานศึกษา ซึ่งก็คือการยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่างระหว่างบุคคล และจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบปรองดอง หรือความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน (Collaborative)

บุรชัย สิริมหาสาร (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะของผู้บริหารหรือมีความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ มีความชำนาญ หรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการติดต่อ สื่อสารกับ บุคคลอื่น ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้จัดเป็นผู้บริหารที่เก่งงาน

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการใช้คน การจูงใจคนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่เก่งคน

3. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่เก่งคิด

กุลจิรา รักชนกร และ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ (2563) ได้ทำการศึกษากรอบแนวคิดในการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำที่สามารถ สนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ประกอบด้วย 1) ทักษะด้าน การสื่อสาร 2) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะด้านความร่วมมือ

วิราวรรณ เพ็ชรนาว่า (2563) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำ การบริหาร ประสาน วิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง อุทิศตน ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยเหลือและสนับสนุนครูในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิธีการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งมีความเอื้ออาทร ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ ทักษะคิด และค่านิยมร่วมกัน 3) ด้านครูผู้สอน การทำหน้าที่ให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ อบรมสั่งสอนนักเรียนในด้านความประพฤติ คุณธรรมจริยธรรม ทั้งยังมุ่งมั่นส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งของสังคม และ 4) ด้านบรรยากาศองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการเรียน มีบรรทัดฐานที่ดี มีเป้าหมายร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้

บุษบา ไตรยจันทร์ (2563) กล่าวสรุปว่า ทักษะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน มีการวางแผนงานล่วงหน้าอย่างมีเป้าหมาย มีความเข้าใจง่ายนำไปปฏิบัติได้จริง และควรมีหลายแผนเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนการทำงานหากเกิดปัญหา พร้อมทั้งผู้นำต้องมีการจัดการองค์กร มีการตัดสินใจที่ดี สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างดี และสามารถจัดการและเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

วรวิฐ ถาวรทรัพย์ และคณะ (2566) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์กร

John et al. (1998) ได้กล่าวถึงทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประสบความสำเร็จ (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย

1. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะในการสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)

5. ทักษะในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)

6. ทักษะในการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)

7. ทักษะในการประเมินบุคลากรและการจัดการบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)

8. ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development)

9. ทักษะด้านการวิจัย ประเมิน และวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning)

National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2015) ได้ระบุถึงทักษะ 10 ประเภท ของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Skills for Successful School Leaders) ดังนี้

1. กำหนดทิศทางของแผนการสอน (Setting Instructional Direction)
2. ความร่วมมือ (Collaboration)
3. มีความรู้สึกไว (Sensitivity)
4. มีวิจารณญาณ (Judgment)
5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results Orientation)
6. สร้างความเข้มแข็งในองค์กร (Organization Ability)
7. การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication)
8. การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (Written Communication)
9. พัฒนาผู้อื่น (Developing Others)
10. รู้จักจุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเอง (Understanding Own Strengths and Weaknesses)

Sonsaard and Darbavas (2018) ได้ทำการสำรวจทักษะการบริหารจัดการที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนสมัยใหม่ ทักษะสำคัญที่จำเป็นต้องมีในการพัฒนาการจัดการโรงเรียนสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการเรียนรู้ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการเรียนรู้ (Learning skills)
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ (Analytical thinking and Creative thinking skills)
3. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
4. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
5. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)

6. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological skills and Digital use)

7. ทักษะการตัดสินใจ (Judgement skills)

8. ทักษะที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Skills focused on achievement)

9. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม (Human relation skills and Moral ethics)

Indeed Editorial Team (2022) ได้กล่าวถึง ทักษะสำหรับผู้สำเร็จ
ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 16 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
2. ทักษะการจัดการองค์กร (Organization)
3. ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Ability to build positive relationships)
4. ทักษะการแก้ปัญหาและการไกล่เกลี่ย (Problem-solving and mediation skills)
5. ทักษะในการตัดสินใจ (Ability to make decisions)
6. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
7. ทักษะการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ (Able to respond to feedback)
8. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
9. ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)
10. ทักษะการเคารพและความยุติธรรม (Respectful and fair)
11. ทักษะด้านการมอบหมายงาน (Able to delegate)
12. ทักษะการคิดแบบสะท้อน (Exercise reflective thinking)
13. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ (The ability to prioritise)
14. ทักษะการปรับตัว (Adaptability)
15. ทักษะการจัดการความเครียด (Stress management)
16. ทักษะด้านไอที (IT skills)

จากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และแสดงไว้ในตารางที่ 1 โดยทักษะเหล่านี้ถือว่าเป็นทักษะตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทักษะผู้บริหาร สถานศึกษา แหล่งอ้างอิง	การสื่อสาร	การทำงานเป็นทีม	การตัดสินใจ	ความฉลาดทางอารมณ์	เทคนิควิธี	เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	การคิดสร้างสรรค์	การบริหารความเปลี่ยนแปลง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การสร้างแรงจูงใจ	การจัดการองค์กร	การจัดการตนเอง	ความคิดรวบยอด	วัฒนธรรมองค์กร
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. มัทนา วัฒนอมสัคคี (2556)	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2. แพรดาว สอนองพันธ์ (2557)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	-
3. วาสนา ทองทวีชัยยศ (2560)	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓
4. กรองทิพย์ นาควิเศษ (2560)	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-
5. สันธะวา คามคิมฐ์ (2560)	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
6. อัสวิน เสนิษฐ์ (2560)	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
7. พรชัย เจดามาน (2560)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. สุกัญญา แซ่มะขอย (2561)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓
9. บุรชัย ศิริมหาสาร (2561)	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	-
10. กุลจิรา และ สุภัทรรักษ์ (2563)	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-
11. วิราวรรณ เพ็ชรนา (2563)	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓
12. นุชบา ไตรยพันธ์ (2563)	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-
13. วรวิธ อวาททรัพย์ และคณะ (2566)	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓
14. John et al. (1998)	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	-
15. National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ทักษะผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งอ้างอิง													
	การสื่อสาร	การทำงานเป็นทีม	การตัดสินใจ	ความฉลาดทางอารมณ์	เทคนิควิธี	เทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	การคิดสร้างสรรค์	การบริหารความเปลี่ยนแปลง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การสร้างแรงจูงใจ	การจัดการองค์กร	การจัดการตนเอง	ความคิดรวบยอด	วัฒนธรรมองค์กร
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
16. Somsaard and Darbavasu (2018)	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
17. Indeed Editorial Team (2022)	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
รวม (17 แหล่งอ้างอิง)	13	12	14	5	8	8	5	7	12	5	11	7	9	5
สรุป (ร้อยละ)	76.47	70.59	82.35	29.41	47.06	47.06	29.41	41.18	70.59	29.41	64.71	41.18	52.94	29.41

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า มี 14 ทักษะ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกทักษะที่มีความดีในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) จำนวน 4 ทักษะ ได้แก่

ทักษะที่ 1 ด้านการสื่อสาร (Communication)

ทักษะที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

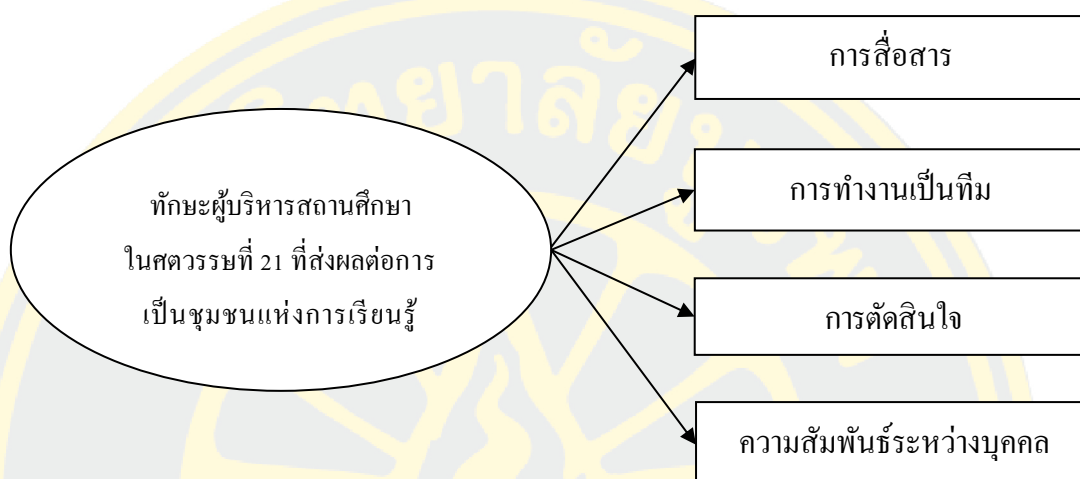
ทักษะที่ 3 ด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ทักษะที่ 4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

3) ทักษะด้านการตัดสินใจ และ 4) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากทักษะข้างต้นสามารถสร้างตัวโมเดลการวัดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 2 แสดงโมเดลการวัดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการสังเคราะห์การศึกษาวิจัยของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ ได้แก่ 1) ปัจจัยทักษะด้านการสื่อสาร 2) ปัจจัยทักษะด้านการทำงานเป็นทีม 3) ปัจจัยทักษะด้านการตัดสินใจ และ 4) ปัจจัยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละทักษะมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบ (Factors) ของแต่ละทักษะ ได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร (Communication)

ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์ (2557) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเหมือนกลไกในการขับเคลื่อน และกำหนดระเบียบของสังคมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และมีผลกระทบต่อประชาชนเป็นจำนวนมาก หากปราศจากการสื่อสารหรือขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร เป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้อาจไม่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ที่มี

ความแตกต่างและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นลำดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ (Perception) ระดับที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ (Understanding) ระดับที่ 3 การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก (Awareness) และ ระดับที่ 4 การสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ตระหนักจิต ยุทธยรรยง (2557, หน้า 156-157) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ หัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การประสานงานของหน่วยงาน การสร้างภาพลักษณ์ การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อย การสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงาน และการสร้างความพอใจ องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ มีกระบวนการการสื่อสารแนวคิดหรือข้อมูลซึ่งสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้า หลักสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน โดยต้องนำการสื่อสาร ประยุกต์กับแผนปฏิบัติงาน (Agenda) และแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งแผนแม่บท คือ แผนที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายต้องสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

พริยา ศิริวรรณ (2559, หน้า 43) กล่าวสรุปว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร ถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้จนจะนำไปสู่ความสำเร็จ ที่ยิ่งใหญ่ได้ การสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงไปตรงมา ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย จะสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด การบริหารองค์กรจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามยุคตามสมัยเพียงใด การสื่อสารภายในองค์กรก็ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ควรใช้ให้เกิดประโยชน์ ใช้ในการสื่อสารไปในทิศทางเชิงบวก โดยอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

นิภาพรรณ โสพัฒน์ (2562) กล่าวว่า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้ นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือเรื่องของคุณธรรมทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจอันได้แก่ ความจริงใจ การแสดงความจริงใจสามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องแสดงออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดง

ออกมาเท่าที่จำเป็นและคิดว่าเหมาะสม เช่น การชมการวิจารณ์ และการแสดง ความเห็นความปรารถนาดี การแสดงความปรารถนาดีก็สามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนได้เช่นกัน เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การทัศนและการตักเตือน ความมีน้ำใจ การแสดงความมีน้ำใจเป็นศิลปะของการอยู่ร่วมกัน การรู้จักการให้และรู้จักการรับเป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การขอความเห็น โดยการติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กร ดังนี้

- 1) เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือการแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 2) เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กร จะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสารองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว
- 3) เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร และการทำงานขององค์กร ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้น กระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำได้หากองค์กรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง
- 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรหรือผู้บริหารกับผู้บริหาร บุคลากรกับบุคลากรทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็จะเกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์กรดำรงอยู่ทุกสถานการณ์
- 5) เพื่อวินิจฉัยสั่งการ หน้าทีอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารก็คือการออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอนและถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานดำเนินการได้เลย

สิทธิพันธ์ พูนเอียด (2566, หน้า 16) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการอำนวยความสะดวก การบริหาร การสอน นิเทศงาน การติดตาม ควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การใช้สิทธิพลเหนือผู้อื่น การจูงใจ ผลักดันให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร

ให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการหรือลูกค้า

ภาควิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา (2567) การสื่อสารภายในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร ช่วยสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การบริหารงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจ หรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกจะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี

Robbins (1994) การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดสาร จากบุคคลฝ่ายหนึ่งที่เราเรียกว่าผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสารหรือเรียกว่าคู่สาร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารอันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันตามวัตถุประสงค์ของข้อมูลข่าวสารที่มีความเข้าใจอันดีต่อการสื่อสารในครั้งนั้น ๆ โดยมีความเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของคู่สื่อสาร

DeVito (2005) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวกำหนดและส่งผลให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับสังคมแล้วการสื่อสารเปรียบเสมือนสายใยเชื่อมโยงหน่วยต่าง ๆ ของสังคมเข้าไว้ด้วยกัน เป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมทุกด้าน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดมรดกและภูมิปัญญาของสังคมไปยังชนรุ่นหลัง เพื่อสืบทอดความเป็นสังคม และพัฒนาสังคมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

Jones (2016) กล่าวถึงมาตรฐานทางจริยธรรมในการสื่อสารว่า การสื่อสารเป็นศูนย์กลางในการสร้างความสัมพันธ์และชุมชน การสื่อสารอย่างมีจริยธรรมจึงควรเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกสำหรับทุกคนที่ต้องการสร้างคุณประโยชน์เชิงบวกต่อสังคม จริยธรรมในการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องข้ามบริบท และนำไปใช้กับทุกช่องทางของการสื่อสารรวมถึงสื่อ คุณค่าและศักดิ์ศรีของมนุษย์ได้รับการส่งเสริมผ่านหลักปฏิบัติในการสื่อสารที่มีจริยธรรม เช่น ความสัตย์จริง ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และการเคารพตนเองและผู้อื่น

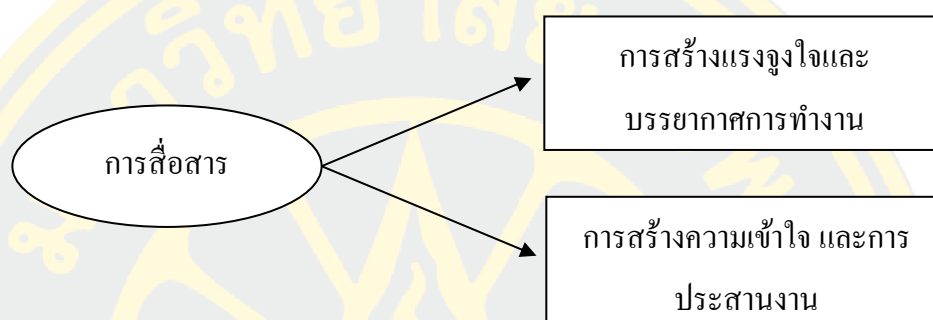
ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการสื่อสาร

แหล่งอ้างอิง	ปัจจัยทักษะ	ศุภศิลป์ กุศลจิตต์เรืองศรี (2557)	2	3	4	5	6	Robbins (1994)	DeVito (2005)	Jones (2016)	รวม	สรุป	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	33.33	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89	
		-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	3	33.33	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	7	77.78	
		✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	2	22.22	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	%		
		-	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	3	33.33
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	8	88.89
		-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	3	33.33
5. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	77.78		
4. การสร้างความเข้าใจ และการประสานงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89		
3. การประเมินผลการทำงานของบุคลากร และองค์กร	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	3	33.33		
2. การสร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89		
1. การสร้างความสัมพันธ์	-	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	3	33.33		

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการสื่อสาร พบว่ามี 5 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซนต์ ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบสื่อสาร เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน และ 2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการสื่อสาร

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการสร้างความเข้าใจ การประสานงาน และเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 246) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทาง และดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นอันได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 377-378) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กร เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) มีความรู้สึก มีความต้องการและไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น หากผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดในตัวผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่แล้ว ย่อมจะมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด

เป้าหมายไว้ในที่สุด ดังนั้น วิธีสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน ผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา ควรมีระบบที่เน้นคุณธรรม เช่น การจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นที่ยอมรับและเข้าใจ ชัดเจน เป็นขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปลอดภัยน่าอยู่สำหรับผู้ตาม เป็นการสร้างความมั่นคงทางกาย นอกจากนี้ ผู้นำควรตระหนักว่าความสุขที่เกิดจากการได้ทำในสิ่งที่ดีกว่า และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่ชื่นชมในองค์กร เป็นการสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้แก่ผู้ตามได้เป็นอย่างดี หากผู้นำสามารถสร้างความมั่นคงทั้งสองประการให้เกิดในตัวผู้ตามแล้ว ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นต่อภารกิจขององค์กร และในบทบาทของผู้นำควรตระหนักในหลักการสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในบุคคล 5 ประการคือ ได้แก่ ประการที่ 1 ผู้นำ ควรมองเห็นผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพราะผู้ตามที่ได้รับแรงจูงใจที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น ประการที่ 2 ผู้นำควรมีลักษณะความเป็นบัณฑิต เป็นนักปราชญ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ มีความจริงใจกับทุกคน เป็นที่ยอมรับของผู้ตามอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ประการที่ 3 ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ในองค์กรทำให้บุคลากรทุกคนมีคุณค่าเมื่ออยู่ในองค์กร และอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่ร่วมวิชาชีพเดียวกันได้ดี ประการที่ 4 ผู้นำควรตระหนักในการพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอาจใช้แนวทางที่เกิดจากการบูรณาการทฤษฎีที่หลากหลาย ประการที่ 5 องค์กรจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน โดยการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น (Organizational Citizenship) ได้แก่ การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร และความภูมิใจจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างจุดเด่นให้องค์กร เป็นต้น

พิชญพร พิรพันธุ์ และ วิโรจน์ เกษญาติลักษณ์ (2562) กล่าวว่า การรับรู้บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล การมอบอำนาจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังนั้น บรรยากาศการมอบอำนาจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการรับรู้ว่าตนเองได้รับมอบอำนาจ (Psychological Empowerment) ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความสามารถในการจัดการตนเอง (self-management) และมีความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำเป็นการแบ่งปันอำนาจ หรือเพิ่มความรับผิดชอบ และให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะทำให้ระดับของแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้การได้รับอำนาจจากผู้บังคับบัญชา

มฤตติ ปุริเส (2565) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความสนใจ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด บุคคลในองค์กรจะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำนั้น เป็นผลมาจากความพอใจในการทำงานของบุคลากรซึ่งมาจากแรงจูงใจในการทำงาน

ภัทธร อินทราพรณ และ คณะ (2566) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฟิตเนสแบรนด์หนึ่งในประเทศไทย พบว่า บรรยากาศองค์กรในมิติของการให้รางวัลและความอบอุ่น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน เนื่องจากการทำให้พนักงานรับรู้ถึงการให้ความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของพนักงานในองค์กรจากบริษัทนั้น เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกอันนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายและใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ในขณะที่แรงจูงใจในการทำงานอย่างปัจจัยจูงใจค้นพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาการมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อที่พวกเขาจะสามารถพัฒนาตนเองจากการสนับสนุนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในแง่ของทักษะในการทำงานและความรู้อื่น ๆ ที่ช่วยทำให้พวกเขาได้พัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่ออาชีพและการดำรงชีวิต นอกจากนี้ปัจจัยคำจูงมีส่วนช่วยในการป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในมิติของเงินเดือน ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการที่พวกเขาตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กร อีกทั้งการควบคุมดูแลและสถานภาพของพนักงานนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่แพ้กัน เนื่องจากการทำให้พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากองค์กร และการทำให้สถานภาพของพนักงานในที่ทำงานมีความมั่นคงนั้น จะช่วยทำให้พวกเขาเกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กรอันนำไปสู่ความผูกพันในองค์กรเช่นกัน

Vroom (1964) เสนอทฤษฎีซึ่งประกอบด้วยแนวความคิดสำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และความคาดหวัง (Expectancy) ได้มีการนำเอาทฤษฎีของสก็อตต์ภาษอังกฤษมาเรียงต่อกันรวมเรียกว่าทฤษฎีวี (VIE) สมมติฐานพื้นฐานที่มีในทฤษฎีนี้คือ การเลือกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในท่ามกลางบรรดาทางเลือกต่าง ๆ จะสัมพันธ์อย่างมีกฎเกณฑ์กับสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันกับพฤติกรรม จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของเอกบุคคลในผลลัพธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใดอย่างหนึ่ง นั่นคือระดับความมากน้อยของความชอบ หรือการเห็นในคุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำนั้นเอง ดังนั้น ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

Valence นี้ก็คือ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทศนคติ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์ เมื่อบุคคลไม่รู้สึกสนใจยินดีต่อผลลัพธ์ที่จะได้ และจะมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้น ไม่อยากรับผลนั้นเลย ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ในระดับแรก จะทำให้ได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไปนี้ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น สมมติว่าบุคคล ๆ หนึ่ง ประารถนาที่จะได้รับการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเขาเห็นว่าการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ เป้าหมายของเขาเป็นผลได้ ดังนั้น ผลลัพธ์ในระดับแรกของเขาจึงเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี และผลลัพธ์ระดับแรกจะมี Valence ในทางบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกนี้จะมีสัมพันธภาพกับผลลัพธ์ ในระดับที่ 2 ที่คาดหวัง นั่นก็คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ระดับแรกจะเป็น เครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 2 นั่นเอง ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความ เป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 1 โดยเฉพาะความคาดหวังนี้ต่างจากความเป็นเครื่องมือ โดยที่ความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับความพยายาม ที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 1 ในขณะที่ความเป็นเครื่องมือ นั้น จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพของ ผลลัพธ์ในระดับที่ 1 และ 2 ในทัศนะของ Vroom ระดับการจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับผลคูณของ Valence กับความเป็นเครื่องมือ และความคาดหวังและหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับ การจูงใจที่หาได้มารวมกันก็จะได้พลังในการจูงใจ

Porter and Lawler (1968) ได้เสนอรูปแบบจูงใจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการ ปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยมีฐานคติที่ว่า การจูงใจ เป็นความ พยายามหรือพลังมิใช่ความพึงพอใจในงาน และการจูงใจเองก็มีใช่การปฏิบัติงาน ตรงกันข้าม การ จูงใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานต่างก็เป็นอิสระจากกันแต่สัมพันธ์กันในบางลักษณะ ความ พยายามหรือการจูงใจนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถลักษณะส่วนตัวและการรับรู้ของบุคคลด้วย ซึ่ง ผสมผสานออกมาเป็นการปฏิบัติงาน จากนั้นรางวัลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือรางวัลภายนอก และการรับรู้ในคุณค่าของรางวัลจะเป็นตัวช่วยกำหนดความพึงพอใจ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน หมายถึง การสร้าง ความสนใจหรือการตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างระบบที่เน้นคุณธรรม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปลอดภัยน่าอยู่สำหรับ ผู้ตาม โดยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกถึงความมั่นคงทางกาย มีอิสระ เกิดแรงขับ หรือแรงกระตุ้น (Incentive) หรือเจตคติที่ดีทั้งต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน

สมิต สัจฉกร (2551) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างใด ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกัน จะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้นและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกัน และกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความคิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ การประสานงานต้องการความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมเกลียวกัน ในจังหวะเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ ความร่วมมือ ข้อแตกต่าง คือ ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจแม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรง อาจจะทำเรื่องเดียวกัน ในเวลาเดียวกันหรือต่างเวลาก็ได้ แม้กระทั่งอาจให้ความร่วมมือทำบางเรื่อง บางเวลา แต่การประสานงานต้องประสานจิตใจ ความสามารถ กำลังงานในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดหมาย เดียวกันด้วยการแบ่งหน้าที่กันทำ และต้องการความร่วมมือจนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2553) กล่าวว่า การประสานงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความขี้แยเข้มแข็งใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การประสานงานที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อีกทั้งช่วยขัดข้อขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น นำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และรู้ทางการปรับปรุงงานต่อไป

สมศักดิ์ ศิริวิโรจน์สกุล (2562) กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 ต้องการทักษะของการสื่อสารและความร่วมมือที่กว้างขวาง เพราะทักษะความร่วมมือกับผู้อื่นทำให้การทำงานมีความราบรื่น เกิดความเคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือประนีประนอมเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

เรวัต ดันตยานนท์ (2562) กล่าวถึง 9 วิธี ในการสร้างการประสานงานหรือสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างทีมงานภายใน ซึ่งสามารถส่งผลต่อเนื่องไปได้ถึงการประสานงานกับบุคคลภายนอกหรือองค์กรภายนอก ไว้ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผลที่จะได้รับจากการประสานงานที่ชัดเจนและท้าทาย การทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องเข้าใจและมองเห็นถึงเหตุผลและความสำคัญของความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารจะต้องทำให้ได้ ก่อนที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายและความท้าทายที่ชัดเจนนี้ ยังจะทำให้หัวหน้าทีมและลูกทีมทุกคนมีจุดร่วมเดียวกันในการทำงาน 2) สื่อความให้แก่ทีมงานเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในทีม การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับบุคคลและในระดับทีมจะเป็นตัวชี้หน้าที่ไม่ให้ทีมงานเกิดการงานที่ซ้อนทับหรือเกิดช่องว่างขึ้น และยังจะทำให้ทีมงานแต่ละคนทราบและเข้าใจหน้าที่ของผู้ร่วมทีมแต่ละคน เกิดเป็นแรงผลักดันที่จะเดินไปสู่เป้าหมายในทิศทางที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน 3) แบ่งเป้าหมายออกเป็นช่วง ๆ เพื่อง่ายต่อการติดตามผลและสามารถปรับทิศทางการทำงานได้ทันทั่วทั้งทีม เป้าหมายที่จะซอยออกได้เป็นเป้าหมายย่อย จะต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารอาจเริ่มต้นจากเป้าหมายย่อยแรก ๆ ที่เป็นเป้าหมาย ที่สามารถบรรลุผลได้ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง จะทำให้ทีมงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในขั้นต่อไป และเป็นกำลังใจให้เกิดการร่วมมือกันในทีมมากขึ้น 4) มอบหมาย งานให้สอดคล้องกับบุคลิกของสมาชิกในทีม การประสานงานและความร่วมมือที่ดีของทีมงานมีแนวโน้มที่เกิดจากบุคลิกภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีม มากกว่าประสบการณ์หรือความสามารถในงาน เทคนิคหนึ่งในการจัดทีมที่ลงตัวและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การเริ่มต้นโดยให้ทีมงานทำแบบทดสอบบุคลิกภาพ เช่น แบบทดสอบของ Myers-Briggs แล้วนำผลการทดสอบ มาเปิดเผยให้ทีมงาน และให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นว่า สมาชิกคนใดในทีมควรจะรับหน้าที่ใด ที่จะทำให้เกิดการประสานงานในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 5) สร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในทีม ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นซึ่งกันและกัน เป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความร่วมมือ และการประสานงาน

ที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีเครื่องมือที่จะทำให้ทีมงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นประจำ เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ร่วมกัน หรือการสร้างเครือข่ายชุมชนอิเล็กทรอนิกส์ ที่จะทำให้สมาชิกในทีมได้ติดต่อกันในลักษณะเรียลไทม์ เพื่อให้ทีมงานได้รับทราบข่าวสารอย่างเป็นปัจจุบัน หลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น 6) สนับสนุนการให้อิสระในการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในทีมงาน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุน และสร้างให้เกิดบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในทีมอย่างเป็นทางการเป็นกัลยาณมิตรที่จะนำไปสู่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น หรือการเอาชนะอุปสรรคที่เผชิญอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การขอความคิดเห็นจากสมาชิกอื่น ๆ ในทีมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นอาจเป็นวิธีที่รวดเร็วที่สุดในการแสวงหาคำตอบที่ต้องการ 7) ไม่ละเลยต่อคำมั่นสัญญาและตอบสนอง คำร้องขอ ในการสร้างความร่วมมือที่จะสร้างความน่าเชื่อถือในระหว่างทีมงาน และระหว่างทีมงานกับองค์กรภายนอก การรักษาคำสัญญาที่จะทำ และการพร้อมที่จะรับคำร้องขอจากผู้อื่น จะเป็นปัจจัย สำคัญของความไว้วางใจ และการร่วมประสานงานกันต่อไปในอนาคตได้อย่างแนบแน่น การแสดงความจริงใจต่อคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ จะช่วยลดกำแพงที่จะทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการไม่เชื่อใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมพึงระวังที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญาที่ไม่สามารถทำได้จริง 8) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีการร่วมสังสรรค์กันภายนอกเวลางาน การมุ่งมั่นในการทำงานย่อมทำให้เกิดความเครียดได้เสมอ ดังนั้น ในการสร้างความร่วมมือประสานงาน การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีการสังสรรค์กันนอกเวลางาน อาจเป็นโอกาสให้ทีมงานสามารถทำความเข้าใจกันได้ดีขึ้นภายใต้บรรยากาศสบาย ๆ และเป็นช่องทางที่จะทำให้สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความชื่นชอบส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน เช่น งานอดิเรก กีฬา ดนตรี หนังสือ ภาพยนตร์ ฯลฯ ความสนใจและชื่นชอบที่ตรงกัน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีและความร่วมมือกันได้เป็นพิเศษ 9) ให้การชื่นชม ให้รางวัล หรือให้การยอมรับ เมื่อทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ทีมงานสามารถร่วมมือร่วมใจกันจนทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยสร้างความประทับใจที่ทีมงานสามารถนำไปเล่าต่อให้กับคนรุ่นต่อไปฟังได้ด้วยความภาคภูมิใจ และเป็น การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ และเห็นพลังแห่งการร่วมมือกันทำงานในงานที่จะได้รับมอบหมายต่อกัน กล่าวโดยสรุป การสร้างบรรยากาศของความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านกำลังใจและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานของทีมให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการยกย่องให้เกียรติ หรือ ให้รางวัลตอบแทนเมื่อทีมงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ซึ่งจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ร่วมงานที่จะร่วมสร้างวัฒนธรรมของ

การให้ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะนำองค์กรธุรกิจไปสู่การเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

อภิรัชศักดิ์ รัชนิวงศ์ (2566) กล่าวว่า ความเข้าใจ คือกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถครุ่นคิดถึงสิ่งนั้น และสามารถไข่มโนทัศน์ (concept) เพื่อจัดกับกับสิ่งนั้นได้อย่างเพียงพอ สิ่งที่กำลังพูดถึงนี้อาจจะมีลักษณะเป็นนามธรรม หรือเป็นเส้นทางกายภาพก็ได้ เช่น บุคคล สถานการณ์และสาร ซึ่งการสร้าง ความเข้าใจ (understanding) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคือคน (คนต้องมีความรู้) วิธีการ และระบบงาน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมาย เพื่อเป็นทิศทางกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับบุคคลและในระดับทีม ไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้อนทับกันโดยอาศัยการประสานงานด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน มีความจริงใจ มีความอดทนอดกลั้น ยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสาร

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน	การสร้างความสนใจหรือการตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างระบบที่เน้นคุณธรรม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปลอดภัยน่าอยู่สำหรับผู้ตาม โดยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกถึงความมั่นคงทางกาย มีอิสระ เกิดแรงขับ หรือแรงกระตุ้น (Incentive) หรือเจตคติที่ดีทั้งต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา	1) การตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา 2) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีอิสระ รู้สึกถึงความมั่นคงทางกาย 3) การสร้างแรงขับหรือแรงกระตุ้น (Incentive) 4) การมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการสื่อสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2. การสร้าง ความเข้าใจและ การประสานงาน	การกำหนด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เพื่อเป็นทิศทางกำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบในระดับบุคคลและ ในระดับทีม ไม่ให้เกิดการทำงาน ที่ซ้อนทับกัน โดยอาศัยการประสานงาน ด้วยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความจริงใจ มีความอดทนอดกลั้น ยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความ รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็น คุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน นำไปสู่ การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และ ประสบความสำเร็จ	1) มีการกำหนดหน้าที่ และมอบ ความรับผิดชอบ 2) มีการประสานงานที่สุภาพ 3) การมีเป้าหมายเดียวกัน 4) มีความรับผิดชอบร่วมกัน 5) การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

สังข์ทอง รอดุสิต (2557) กล่าวถึงกระบวนการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักของกระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทีม การมีส่วนร่วมของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความเหนียวแน่นของทีม และการจัดการความขัดแย้งของทีม และ 2) องค์ประกอบหลักของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงาน เจตคติ และพฤติกรรมการธำรงความเป็นทีม

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ในการทำงานนั้นต้องมีทักษะประสบการณ์ พร้อมทั้งวิจรรณญาณที่หลากหลายและองค์กรก็ต้องมีการพัฒนาในการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าองค์กรได้นำเอาการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้ เพราะว่ามี ความยืดหยุ่นที่มากขึ้น มีสมรรถภาพในการรวมตัวกันได้รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้แก่ 1) ทีมงานจะไม่ได้รู้สึกว่าคุณเป็นแค่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา แต่จะรู้สึกมีส่วนร่วมในหน่วยงานในองค์กร พร้อมทั้งจะทำมากกว่าหน้าที่ และทำให้หลายบทบาทหน้าที่ เพราะทุก

คนคือทีมเดียวกัน และทุกคนได้รับการปฏิบัติจาก "ผู้นำหรือ หัวหน้าทีม" แบบให้เกียรติ ไม่มีใครเป็นเจ้านาย หรือ ผู้บังคับบัญชา ต่างกันที่ตำแหน่งและหน้าที่ แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ ทุกคนได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน 2) ทีมงานจะทำงานไปด้วย เรียนรู้ไปด้วย พัฒนาไปด้วย มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะได้รับการชี้แนะ บ่มเพาะ หล่อหลอมจากหัวหน้าทีมหรือผู้นำที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในกรณีเกิดความผิดพลาดทีมงานจะไม่ตำหนิว่ากล่าว แต่จะเต็มไปด้วยบรรยากาศของการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงไปร่วมกัน 3) ทีมงานจะกลายเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงานรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามา ถ่ายทอดประสบการณ์ดี ๆ พร้อมทั้งจะเป็นพี่เลี้ยงให้กับน้องใหม่ และพร้อมที่จะเป็นต้นแบบให้กับน้องในรุ่นต่อไป และ 4) ทีมงานจะทำงานโดยไม่ได้มองผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เนื่องจากสิ่งที่ทีมงานได้รับนั้น ได้รับผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผลตามผลการปฏิบัติงานของทีม และยังได้รับความรู้สึกดี ๆ ความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมทีมจากหัวหน้าทีม ที่สำคัญผลตอบแทนจึงมิใช่ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้คนอยู่หรือไป แต่บรรยากาศการทำงานเป็นทีมจะเป็นสิ่งดึงดูดให้ทีมงานอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน

ฉัฐวดี ใจช่วงโชติ (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความชัดเจนของเป้าหมาย ความเข้าใจในเป้าหมาย และการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน 3) การรับรู้บทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน การรับรู้ขอบเขตของการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ 4) การสื่อสาร ประกอบด้วย การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และประเภทของการสื่อสาร 5) บรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การยอมรับและไว้วางใจ และกรรับฟังความคิดเห็น และ 6) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม การปรับตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้ง

พนิดา นิสอรุณ (2560) กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายนั้น เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ดึงศักยภาพที่มีความโดดเด่นเฉพาะของสมาชิกในทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสม และความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม อีกทั้งควรตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีม และส่งเสริมให้ยอมรับความต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน อัน

จะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งมีแนวทางการบริหารความหลากหลาย ดังนี้ 1) การเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Shared Leadership) ทีมงานซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้สมาชิกในทีมแต่ละตำแหน่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในการบริหารงาน กล่าวคือ มีการบริหารงานแบบมอบอำนาจความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้ความสำคัญในตำแหน่งงานซึ่งกันและกันนั้น ย่อมส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานได้ 2) การสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) นอกจากการกระจายงานและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมแล้ว องค์กรต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและมีประโยชน์ตามที่ทีมงานต้องการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่เกิดปัญหาอันจะส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายในความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้มีความสัมพันธ์อันดีย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ดังนั้นหากสมาชิก ในทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานได้ 4) การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้ความต้องการของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป การบริหารทีมงานจึงต้องสร้างความพึงพอใจ ในงานของสมาชิกทุกคนภายในทีมให้ได้ เมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับแล้วนั้นก็ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนประสบผลสำเร็จแก่ทีมงานได้ 5) การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม บรรยากาศในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึงอย่างยิ่ง เพราะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีมที่สามารถกำหนดความมีประสิทธิภาพของทีมงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก โดยแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จเมื่อมีการทำงานร่วมกัน เน้นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวหรือความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีม 6) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมมักจะเป็นที่มาของความคิดเห็นและการรับรู้ของสมาชิกที่แตกต่างกัน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงรูปแบบการทำงานที่เป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นจึงย่อมเกิดความคิดที่ไม่ตรงกัน จนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมได้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง

ความคิดเห็น อย่างถ้อยที่ถ้อยอาศัย และให้ความสำคัญกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นย้ำให้สมาชิกในทีมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทีมมากกว่าส่วนตัว

กนกพร กระจ่างแสง (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากสำหรับองค์กร ที่ต้องดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง จากผู้ควบคุมมาเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงาน โดยจะต้อง หล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัคร ใจและเต็มใจ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ โดยมีผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษาและคอยผลักดันให้ทีมสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ๆ

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2560) สรุปความจากหนังสือ “การบริหารทีมงาน (On Teams)” โดย มีใจความสำคัญว่า การทำให้ทีมสร้างผลงานได้ประสบผลสำเร็จจะต้องดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ทำให้รู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วน การกำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องทำให้สำเร็จ และ แนวทางที่ต้องยึดถือปฏิบัติ 2) การคัดเลือกสมาชิกในทีมโดยพิจารณาจากทักษะความสามารถใน ปัจจุบันและศักยภาพการพัฒนาในอนาคต ไม่ใช่พิจารณาจากบุคลิกภาพ จากนั้นให้ความสนใจเป็น พิเศษกับการประชุมและสิ่งที่จะต้องทำในช่วงแรก เพราะการสร้างความประทับใจในช่วงแรกจะมี ความหมายอย่างมากเสมอ 3) การกำหนดกฎเกณฑ์ควบคุมความประพฤติที่ชัดเจน กำหนดงานที่ ต้องทำ และเป้าหมายผลงานส่วนที่ต้องการบรรลุผลให้ได้อย่างรวดเร็ว ท้ายทายความคิดของทีมงาน ด้วยข้อเท็จจริงและข้อมูลใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ใช้เวลาด้วยกันให้มาก รวมตลอดทั้งการใช้ประโยชน์ จากการให้ผลสะท้อนกลับในทางบวก การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตามลำดับ ซึ่งหัวใจสำคัญ ของทีมงานจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อ ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายที่คนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่ง มีความหมายและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ 2) กำหนดเป้าหมายของผลงานจากจุดมุ่งหมาย ที่ยึดถือร่วมกัน 3) มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและส่งเสริมกัน 4) มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า ที่จะทำให้สำเร็จ และ 5) มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการ สร้างทีมที่ร่วมมือกันอย่างดี ประกอบด้วย 1) ลงทุนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ 2) แสดงพฤติกรรมส่งเสริม ความร่วมมือให้เป็นแบบอย่าง 3) สร้างวัฒนธรรมแห่งการให้ 4) ทำให้แน่ใจว่ามีทักษะที่จำเป็น 5) ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน 6) มอบหมายให้คนที่เห็นความสำคัญของการ สร้างความสัมพันธ์เช่นเดียวกับงานมาเป็นผู้นำทีม 7) ต่อยอดความสัมพันธ์ที่มีมาก่อน และ 8) เข้าใจว่าบทบาทของสมาชิกในทีมต้องชัดเจน แต่งานที่ต้องมีความยืดหยุ่น

กิตติทัช เขียวฉ้วน (2560) กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำในการประสานงานระหว่างกันในที่นี้จึงทำให้เกิดผู้นำทีมงาน โดยทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการวางแผน 3) ทักษะการจัดองค์การ 4) ทักษะการสอนแนะการทำงาน เป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 5) ทักษะการจูงใจ และ 6) ทักษะการเจรจาต่อรอง ซึ่งทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่ยังตระหนักคือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนา ทักษะแต่ละด้าน ต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

Parker (1990, p.16) อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

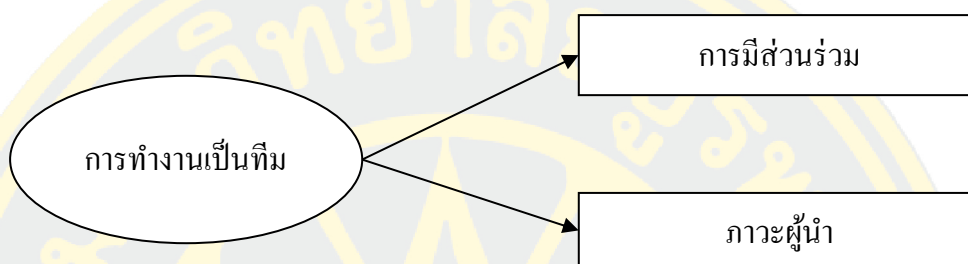
Woodcock (1992, p.9) กล่าวว่า ทีม คือ "กลุ่มคนซึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย" การทำงานเป็นทีมจะสามารถเพิ่มโอกาสในความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของงานได้มากกว่า ทีมสามารถให้โอกาสที่ไม่เหมือนใคร เช่น การให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่สมาชิกของทีมเสมือนกับคนในครอบครัว การประสานการทำงานของแต่ละบุคคล การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ การสร้างความผูกพัน การระบุนความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การให้โอกาสในการเรียนรู้ การเพิ่มการสื่อสาร การจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าพอใจ และกระตุ้นให้เกิดความสนุกสนาน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม จากทศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 9 แหล่ง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

	แหล่งอ้างอิง										รวม	สรุป
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ปัจจัยทักษะ	สิ่งพิมพ์ของ รอยสัก (2557)	คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560)	ณัฐวิไลใจช่วงโชติ (2560)	พนิดา นิลอรุณ (2560)	กนกพร กระจำแสง (2560)	สุวิทย์กิตติ วัฒนารักษ์ (2560)	กิตติพงษ์เพียรน้อย (2560)	Parker (1990, p.16)	Woodcock (1992, p.9)			
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	8	88.89
1. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
2. การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100
3. บรรยายภาพในการทำงาน	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	6	66.67
4. การสื่อสารในองค์กร	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	6	66.67

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มี 4 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซนต์ ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร และการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่คอยประสานงานและสร้างบรรยากาศในการร่วมมือกันทำงาน

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วม

อภิชาต พุกสวัสดิ์ (2564, หน้า 39-40) กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมที่เปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนในฐานะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล/ข่าวสาร การวิเคราะห์ปัญหา การแสดงความคิดเห็น การดำเนินการ การติดตามตรวจสอบผลกระทบของการดำเนินงานพัฒนาชุมชน อันเป็นการแก้ไขปัญหาของชุมชนหรือท้องถิ่นของตนเอง หลักการของการมีส่วนร่วมในมิติของการบริหารจัดการสามารถกระทำได้ใน 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติงานตามแผน และ 3) การตรวจสอบประเมินผล การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจะต้องนำพาไปสู่การตัดสินใจ อย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรมโดยไม่วางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมไว้ล่วงหน้าแล้ว หลักการของการมีส่วนร่วมในมิติของการพัฒนาสามารถกระทำได้ใน 4 ลักษณะคือ 1) การมีส่วนร่วมในเชิงการกระทำ ประชาชนในชุมชนร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในเชิงงบประมาณ ประชาชนในชุมชนร่วมอุทิศเงินใน

กิจกรรมพัฒนาชุมชน 3) การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ประชาชนในชุมชนต่างมีภารกิจและความรับผิดชอบร่วมกัน และ 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการพัฒนาชุมชน หลักของการมีส่วนร่วมในมิติของการสื่อสาร คือ การเข้าถึงสื่อ หรือช่องทางการสื่อสาร สื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและบริหารจัดการใช้สื่อด้วยตนเอง เช่น เป็นผู้ออกแบบสื่อ ซึ่งประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดริเริ่ม การเสนอความเห็นการวางแผนการใช้สื่อ/ผลิตสื่อ และการประเมินผลการใช้สื่อ

Swansburg (1996) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญในการจูงใจทำงานและการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น องค์กรจึงถูกสร้างขึ้นมาสอดคล้องความต้องการของผู้ทำงาน ซึ่งในทางกลับกันจะส่งผลให้ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น

Mercado (1999) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในสังคม/ชุมชนได้รับความรู้/ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทั้งในมิติของการบริหารงานและการบริหารคน บนพื้นฐานของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมตามกระบวนการทัศน์การพัฒนาแบบทางเลือก

การวางแผน นักพัฒนาควรสร้างแนวคิดเชิงบวกในการพัฒนาการใช้ศักยภาพของชุมชนในการพัฒนาร่วมมือกัน นักพัฒนาและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ชุมชนเพื่อสะท้อนภาพที่แท้จริง นักพัฒนาและชุมชนสามารถนำหลักการของ SWOT Analysis วิเคราะห์ชุมชนจากปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมของชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนา นักพัฒนาใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการระบุปัญหา วิธีการแก้ไข และการดำเนินการแก้ไข โดยนักพัฒนามีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน สร้างความยั่งยืนและพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชนให้เป็นนักพัฒนาชุมชน

การปฏิบัติงาน นักพัฒนาควรใช้การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมทั้งในแบบที่เป็นและไม่เป็นทางการ

การประเมินผล นักพัฒนาควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการตรวจสอบและประเมินผลตามความคิดเห็นของคนในชุมชน การพัฒนาชุมชนเป็นการกระทำร่วมกันระหว่าง

นักพัฒนาและชุมชน การตรวจสอบและประเมินผลร่วมการทำให้ให้นักพัฒนาและชุมชนได้เรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในโครงการพัฒนาชุมชนต่อไป

Creighton (2005) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การรับรู้ข่าวสาร (Public Information) การแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการพัฒนาชุมชนที่จะดำเนินการ รวมทั้งผลประโยชน์และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 2) การปรึกษาหารือ (Public Consultation) การมีส่วนร่วมในการจัดการระหว่างผู้ดำเนินโครงการของภาครัฐ/เอกชนกับประชาชนในชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็น 3) การรับฟังความคิดเห็น (Public Meeting) ผ่านการประชุมระดับชุมชน (Community Meeting) การประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อให้ภาครัฐ/เอกชนกับประชาชนในชุมชนทำความเข้าใจและร่วมกันหาเหตุผลในการดำเนินโครงการพัฒนา และ 4) การร่วมตัดสินใจ (Decision Meeting) เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนซึ่งมีคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนประชาชนในชุมชนซึ่งจะมีบทบาทในการตัดสินใจ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล/ข่าวสาร การวิเคราะห์ปัญหา การแสดงความคิดเห็น การติดตามตรวจสอบ ตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา โดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมที่เน้นถึงการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านจิตใจไม่ใช่วางกาย และเน้นความสำคัญในการตั้งใจทำงานและการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมาย

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ

นฤมล จิตรเอื้อ และ คณะ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะนำผู้อื่นโดยการใช้ทักษะการสื่อสาร หรือการใช้อิทธิพลในการจูงใจชักจูงให้ผู้อื่นหรือผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เกิดการยอมรับ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้นด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นขึ้นกับปัจจัยด้านแหล่งที่มาและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา ซึ่งอาจไปได้ทางบวกหรือทางลบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจเป็นไปได้ทั้งสองทาง

มะลิ ทิพย์ประจง (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ 21 ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวจัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์ มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน มีความไม่ประมาท มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการ

ความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้ภาวะผู้นำและทีมแกนนำจัดการความรู้ มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน มีการพัฒนาทักษะในการใช้ "ตัวช่วย" ต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์กรที่ "ไร้กำแพงมีบรรยากาศอิสรภาพ และบรรยากาศเชิงบวก มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา มีและใช้ระบบบันทึก "ขุมความรู้" มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ

พระมหาวิเชียร วชิรธมโม และ คณะ (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรของโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (Discontinuous Change) จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนให้พร้อมที่จะยืดหยุ่น และกลายเป็นองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำต้องมี 1) มีคุณภาพในองค์ความรู้ มีความรอบรู้ มีความใจกว้าง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถเป็นเลิศในการจัดสมดุล ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยเสริมและข้อจำกัด ในการบริหารจัดการช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริงความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสนใจต่อรายละเอียด และการจัดการความสามารถหลัก 2) ภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศที่มีความสามารถ เป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศในทุก ๆ ระดับขององค์กร และ 3) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง

ภราดร แก้วบุตรดี และ คณะ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์จะต้องมีลักษณะเป็นผู้ที่มองไวและปรับตัวได้ง่าย สามารถนำพาองค์กรไปสู่การปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

สุวัฒน์พงษ์ ร่มศรี และ สาธกา ตาลชัย (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ความสามารถใช้อิทธิพล "โน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจ" ให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรทุกองค์การ รวมถึงองค์การทางการศึกษา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ มีความเลื่อมใส มีความศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ มีหลักการเหตุผลที่ผู้ตามให้ความเชื่อมั่น ทำให้มีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์และสถานการณ์ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำ

ของบุคคลและกลุ่มหรือองค์กร ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กัณฑ์ภัฏทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และ สิริมาศ หมั่นสาย (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่ในการบริหารจัดการ กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันหรือโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความกระตือรือร้น ตั้งใจและเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ตนต้องการ จนสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์และตรงตามเป้าหมายของกลุ่มหรือของ องค์กร โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้การส่งเสริมสนับสนุนและคอยประสานงาน เพื่อให้ ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน และพากันไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำจะต้องรู้จักการบริหารตนเองและการครองใจผู้อื่นเป็นสำคัญ รวมถึงการเรียนรู้หลักการแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ตนมีอยู่เพื่อโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิด ความเชื่อมั่น สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายของ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประสานงานเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน และสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

ตารางที่ 5 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การมีส่วนร่วม	การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ สถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการ รับรู้ข้อมูล/ข่าวสาร การวิเคราะห์ ปัญหา การแสดงความคิดเห็น การติดตามตรวจสอบ ตลอดจน กระบวนการบริหารจัดการและการ ตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา โดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ที่เน้นถึงการมีส่วนเกี่ยวข้องทางด้าน	1) บรรยากาศการมีส่วนร่วมที่เน้น ความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การ ตัดสินใจ 3) ความรู้ถึงความ เป็นเจ้าของ ขององค์กรผู้ชมมีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผล 5) มีการจูงใจ และสนับสนุนความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 5 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	จิตใจไม่ใช่วางกาย และเน้นความสำคัญในการจงใจทำงานและการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมาย	
2. ภาวะผู้นำ	ความสามารถในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่ เพื่อโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อมั่น สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยการประสานงานเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน และสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	1) การประสานงาน 2) การจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ 3) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน 4) การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก 5) การสร้างความเชื่อมั่น 6) การใช้อำนาจของผู้บริหาร

องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ

สุวกิจ ศรีบิดา (2555) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานใด ๆ ไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณา ตรวจสอบ ประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน การตัดสินใจใดที่มีคุณภาพจะต้องมาจากกระบวนการ "คิด" ที่รอบคอบถี่ถ้วน ผู้บริหารยุคใหม่สามารถประยุกต์แนวคิดของทฤษฎีหมวด 6 ใบ ของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน เกี่ยวกับกระบวนการพื้นฐาน ในการพัฒนาความคิดมาใช้เพื่อหาข้อยุติก่อนการตัดสินใจใด ๆ ได้ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพิจารณาในภาพรวมในหลากหลายมุมมอง เพื่อให้การพิจารณาตัดสินใจเกิดจากความคิดที่เป็นระบบมีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคิด เพื่อให้การคิดเป็นไปอย่างชาญฉลาด ทฤษฎีหมวด 6 ใบ ได้กล่าวถึงหมวดในสี่อันดับ ๆ อันแทนความคิดในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ หมวดสีขาว เป็นตัวแทนของข้อเท็จจริง ตัวเลข

ข้อมูล เปรียบสีขาวเป็นสีแห่งความเป็นจริง ผู้บริหารที่ใช้หมวกสีขาวจะเป็นผู้ที่พร้อมรับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์หาข้อสรุป ตามข้อมูลที่มีโดยไม่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคิดเห็นใด ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงใด หมวกสีแดงเป็นตัวแทนของอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ในเวลานั้น สีแดง คือ อารมณ์เปรียบเสมือนไฟหรือความร้อน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องอาศัยเหตุผลใด ๆ ผู้บริหารไม่ควรใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ในการชี้ขาด เพราะอารมณ์สามารถเปลี่ยนความคิดได้ เป็นความคิดที่ไม่ใช่เหตุผล ผู้บริหารจึงไม่ควรสวมหมวกสีแดง ก่อนตัดสินใจควรถอดหมวกสีแดงออก หมวกสีดำเป็นตัวแทนของความระมัดระวัง เปรียบเสมือนเสื้อคลุมสีดำของผู้พิพากษา ที่ต้องรู้จักไตร่ตรอง และยับยั้งการดำเนินการที่อาจเป็นอันตราย ทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารใช้หมวกสีดำพิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นเหมาะสมกับข้อมูล ประสบการณ์ วัตถุประสงค์ และมโนธรรมสำนึกของตนหรือไม่ หมวกสีเหลือง เป็นตัวแทนของการแสวงหาคุณค่าและคุณประโยชน์ของทุกทางเลือก เปรียบเสมือนแสงอาทิตย์และการมองโลกในแง่ดีอย่างมีความหวัง มีการลงมือการปฏิบัติอย่างจริง โดยมีเหตุผลเข้ามาประกอบการตัดสินใจด้วย หมวกสีเขียว เป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เปรียบเสมือนต้นไม้ที่มีการเจริญเติบโต ผู้บริหารที่ใช้หมวกสีเขียว จะมีความคิดใหม่ ๆ ทำให้มีความเคลื่อนไหวทางความคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาปรับปรุง หมวกสีฟ้า เป็นตัวแทนของการควบคุมความคิดทั้งหมดที่เกิดขึ้นรวมไปถึงการบริหารกระบวนการคิดเปรียบเสมือนท้องฟ้าและทัศนียภาพโดยรวมที่ครอบคลุมทุกสรรพสิ่งในโลก ดังนั้น ผู้บริหารที่ใช้หมวกสีฟ้าต้องอาศัยประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ จากแนวความคิดทฤษฎีหมวก 6 ใบนี้ ผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจได้ เพราะว่าเป็นวิธีคิดที่รอบด้าน รอบคอบ หลากหลายและครอบคลุม วิธีคิดแบบนี้ทำให้เกิดการคิดเป็นระบบแบบบูรณาการ ลดความสับสนของการคิดลง ทำให้วิเคราะห์ปัญหาเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจน มีประสิทธิภาพมากขึ้น การคำนึงถึงทฤษฎีหมวก 6 ใบและนำมาประยุกต์กับการตัดสินใจจะทำให้เกิดความรอบคอบลึกซึ้งนำไปสู่การคิดและตัดสินใจอย่างมีอรรถประโยชน์แท้จริง

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 318) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision) กับการทำการตัดสินใจ (Decision - Making) อาจใช้แทนกันได้ ซึ่งพอจะให้ความหมายได้ว่าเป็นการเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ โดยถือเอาเกณฑ์จากการแก้ปัญหาได้ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหาร การดำเนิน งานที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใด ๆ ขององค์กร มักจะเริ่มขึ้นด้วยการกำหนด

ความจำเป็นมีวัตถุประสงค์ ขั้นตอนไปมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นับเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่งที่จะเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อว่าจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จได้ หากทุกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหานุคลากร การสั่งการและการควบคุม ได้มีการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้อง จะยังผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นสิทธิพร

สิทธิพร ประวัตรุ่งเรือง และ สมยศ อวเกียรติ (2557) กล่าวว่า การตัดสินใจจะเกิดประสิทธิภาพได้จะต้องขึ้นกับกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมิน การระบุปัญหา การลำดับความสำคัญของปัญหา การพิจารณาสาเหตุของปัญหา การพัฒนาแนวทางคือทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การประเมินทางเลือก โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ การวัดค่าผลลัพธ์ การเลือกและประเมินผล และขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตามผล ในบางสถานการณ์การตัดสินใจอาจจะไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมา เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดบางประการที่ทำให้การตัดสินใจอาจจะแตกต่างไป ซึ่งอาจจะจำเป็นต้องใช้เทคนิคอื่นช่วยในการตัดสินใจ เช่น การใช้วิจารณ์ญาณ การใช้การควบคุมสถานการณ์ เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความเข้าใจเทคนิคการตัดสินใจเหล่านี้ จึงจะสามารถเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2558) เสนอว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การ การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝน โดยต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอนอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและชัดเจน ถ้ามีทักษะการตัดสินใจที่ดีจะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องไม่มีปัญหาหรือถ้ามีปัญหาที่มีน้อย การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ มีประสบการณ์และควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยควรกำหนดทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง แต่ละทางเลือกต้องคิดถึงผลในทางบวกและลบไว้เสมอ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจึงจะเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

Job Thai (2022) ได้เสนอขั้นตอนที่ควรใช้เมื่อต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ ดังนี้ 1) ก่อนที่จะตัดสินใจ ควรทำความเข้าใจเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องก่อน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ มี ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระยะเวลา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 2) ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ดังนั้นเราต้องรู้ว่าข้อมูลอะไรบ้างที่ต้องใช้ในการประกอบการตัดสินใจ และยังขาดข้อมูลส่วนไหนบ้าง และหาข้อมูลเพิ่มเติมให้มากที่สุด 3) ระดมความคิดร่วมกับทีมหรือ

คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อคิดหาทางเลือกที่หลากหลายและแตกต่าง จากนั้นก็จำลองสถานการณ์ว่าทางเลือกแต่ละทางจะมีผลลัพธ์หรือปัญหาอย่างไรบ้าง แล้วเลือกทางที่ดีที่สุด หากต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่เร่งด่วน ก็ให้มุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย แล้วใช้ประสบการณ์และสัญชาตญาณช่วยประเมินว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุด

ศศิมา สุขสว่าง (2566) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด และ ไม่มีความเสียหายผิดพลาดหรือมีน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การตัดสินใจที่ดีนั้นมีขั้นตอนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขต/ความสำคัญของการตัดสินใจ (Identity of Decision making) ผู้ที่ต้องตัดสินใจต้องสามารถรู้และระบุได้ว่า อะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่อยากได้จากการตัดสินใจครั้งนี้ 2) รวบรวมทางเลือกที่มีทั้งหมดออกมา (list the Option) เพื่อหาว่ามีทางเลือกอะไรที่จะเป็นไปได้ และเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพที่สุด 3) ศึกษาและกำหนดขอบเขตของแต่ละทางเลือก (Rating the Option) ศึกษาแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ ว่ามีประโยชน์ (Benefit) ข้อดี ข้อเสีย (Advantage, Disadvantage) ความเสี่ยง (Risk) เป็นต้น อะไรบ้าง 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best solution) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ณ ตอนนั้นตามทางเลือกได้ศึกษามา ที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด บางครั้งหากมีทางเลือกที่ดีพอ ๆ กัน ผู้ทำการตัดสินใจอาจจะต้องใช้วิจารณญาณด้วย (intuition) ในการตัดสินใจด้วย และ 5) ประเมินการตัดสินใจ (Evaluate the decision) หลังจากการตัดสินใจไปแล้วในแต่ละครั้ง ให้ประเมินผลการตัดสินใจในนั้นด้วย เพื่อเรียนรู้และนำมาเป็นบทเรียนในการตัดสินใจในครั้งต่อไป

พีรต รุ่งณรงค์รักษ์ (2566) กล่าวถึง 5 เครื่องมือของผู้นำที่ต้องมีไว้เมื่อต้องตัดสินใจ ดังนี้ ข้อมูล : “Data is oil” ปัจจุบันข้อมูลเป็นปัจจัยที่ทุกธุรกิจใช้ขับเคลื่อนและไม่ใช่กับเรื่องนอกองค์กรการทำมาค้าขายเท่านั้น แต่เรื่องภายใน การกำหนดกลยุทธ์ การริเริ่มโปรเจกต์ใหม่ การดึงหัวหน้าฝ่าย ฯลฯ ผู้นำควรมีข้อมูลที่มากพอและเชื่อถือได้ก่อนทำการตัดสินใจ ความถ่อมตน : เราไม่ได้เก่งที่สุด ต้องยอมรับว่าผู้นำอาจจะเป็นคนวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ไม่ได้รู้ทุกเรื่อง การนำปัญหาที่เจอไปปรึกษาหารือกับผู้ที่ให้คำปรึกษาได้ บางครั้งอาจจะเป็นพนักงานอายุน้อย Gen z ที่เข้าใจเทรนด์ของวัยรุ่น หรืออาจเป็นพนักงานวัยเก่าที่มีประสบการณ์สูง เป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้นำมองภาพปัญหาได้ชัดเจนขึ้น ทางเลือก : ทุกปัญหามีมุมมองหลายชั้น มีหลายวิธีแก้ และทางออก และผู้นำที่ดีจะพยายามทำความเข้าใจแต่ละแง่มุม พิจารณาทุกปัจจัยแวดล้อมของปัญหา ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบที่จะเกิดในปัจจุบัน อนาคต สิ่งที่เราจะได้หรือเสียจากการตัดสินใจนั้น

ถ้าจะให้ดีเราอาจจะนั่งไล่ข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่เรากำลังจะตัดสินใจ และทำความเข้าใจมันอย่างละเอียดก่อน เพื่อประเมินความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น วัฒนธรรมการตัดสินใจ : ในโลกที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพ หรือสายงานด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน การสร้างวัฒนธรรมการตัดสินใจ ควรเอื้อให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย โละทิ้งวิธีการตัดสินใจแบบบนลงล่างที่เราเคยใช้ แผน : การมีแผนที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตามความเป็นจริงในปัจจุบัน จะเป็นรากฐานที่สำคัญในการตัดสินใจที่ดี

Griffith (1959) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการรวบรวมแนวคิดและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสถานะแห่งการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและสังคมหรือองค์กรตามที่กำหนดเอาไว้ กล่าวโดยสรุปว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

Simon (1960, p.1) กล่าวว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุผล และการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นสุดท้ายก็คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ และได้ให้ข้อคิดเห็นต่อไปว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการบริหาร

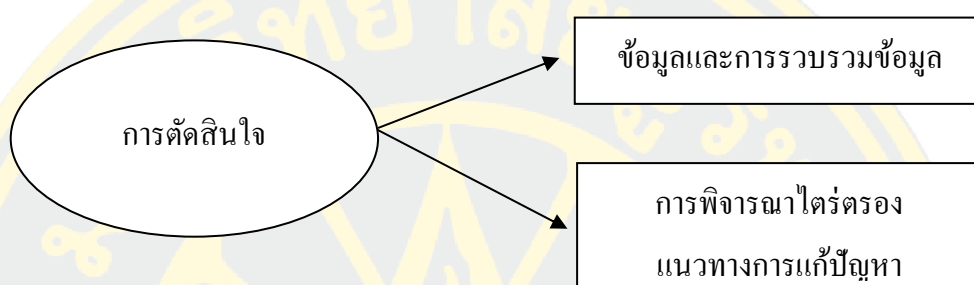
Koontz & O'Donnell (1968, p.132) ให้นิยามความสัมพันธ์ของการตัดสินใจกับการวางแผนว่า การตัดสินใจหมายถึงการกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งการตัดสินใจนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการวางแผน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision Making) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 9 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ

แหล่งอ้างอิง	ปัจจัยทักษะ										รวม	สรุป
	ผู้วิจัย (2555)	ธน สุทธิรักษ์ (2556)	สิทธิพร ประวิทย์รุ่งเรือง และ สมยศ อภิชาติ (2557)	กองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2558)	Job Thai (2022)	ศศิมา สุขสว่าง (2566)	พริตติ รุ่งณรงค์กุล (2566)	Gritfith (1959)	Simon (1960)	Kooniz & O'Donnell (1968)		
1. ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	7	70.00
2. การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	4	40.00
3. การพิจารณาได้ตรงแนวทางแก้ปัญหา	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	7	70.00
4. ประสบการณ์และการเรียนรู้	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	3	30.00
5. การประเมินการตัดสินใจ	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	5	50.00

จากตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision Making) พบว่า มี 5 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซนต์ ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบการตัดสินใจ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล 2) การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะด้านการตัดสินใจ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกับประสบการณ์และการเรียนรู้ประกอบหลักเหตุผล เพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

นันทิชา หาสุนทรี (2556) กล่าวว่า ข้อมูล (Data) คือ สิ่งต่าง ๆ หรือข้อเท็จจริง ที่ได้รับจากประสาทสัมผัสหรือสื่อต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์หรือการประมวลผล โดยข้อมูลอาจเป็นตัวเลข สัญลักษณ์ ตัวอักษร เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น ซึ่งลักษณะของข้อมูลที่ดีมีดังนี้ 1) มีความถูกต้องและแม่นยำ (Accuracy) 2) ความเป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ (Up to date) 3) มีความกระชับ ชัดเจน และสมบูรณ์ครบถ้วน (Conciseness and Completeness) 4) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) และ 5) ปราศจากความลำเอียงหรืออคติ (Reliable and Verifiable)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช., 2562) ข้อมูล (data) คือ ผลที่ได้จากกระบวนการจัดเป็นข้อมูล นอกจากนี้สารสนเทศ (information) ที่ไม่ได้ผ่านการประมวลถือว่าเป็นข้อมูล ภายในตาราง excel เก็บข้อมูลไม่ใช่สารสนเทศ อีกตัวอย่างตัวเลขของการขายของบริษัทที่อยู่ในแผ่นตารางคือข้อมูล ถ้ามีการจัดประเภทข้อมูลอาจทำให้ได้ผลที่เป็นประโยชน์ออกมา

วริกา คงวร (2563) กล่าวว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริง (fact) ที่อยู่ในรูปแบบ ตัวอักษร ตัวเลขสัญลักษณ์พิเศษ รูปภาพ ภาพเคลื่อนไหว และเสียง ซึ่งสามารถบันทึกไว้อย่างต่อเนื่อง และมีความหมายอยู่ในตัว เช่น ชื่อนักเรียน อายุ เพศ จำนวนประชากร ปริมาณน้ำฝน เป็นต้น ข้อมูลจะมีอยู่จำนวนมาก และจะถูกนำไปประมวลผลเพื่อใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ได้มากมาย

พรพิมล จำเพชร และ คณะ (2564) กล่าวว่า การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา ตลอดจนเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามความต้องการที่มีความถูกต้อง เทียบตรง มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือไปใช้ได้ต่อไป

สถาบันนวัตกรรม และธรรมาภิบาล (2566) ให้ความหมายของ Data Collection หรือการเก็บข้อมูล คือ กระบวนการที่เราทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ การวางแผน การตัดสินใจหรือการทำงาน และเป็นฐานการพัฒนาในเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กรหรือกิจกรรม โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำถาม หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการให้มีความเข้าใจมากขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกระบวนการที่สำคัญและใช้เวลา แต่จะช่วยให้มีข้อมูลที่มีคุณภาพและนำมาใช้ต่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ดังนั้น การวางแผนและดำเนินการในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการนำเสนอข้อมูล

Bernard (2000) กล่าวว่า ข้อสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลตั้งแต่สองวิธีขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ทำให้ข้อมูลมีน้ำหนัก มีคุณภาพ และมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างยิ่ง

Enablesurvey (2022) เสนอว่า การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) คือ การเก็บข้อมูลขึ้นมาใหม่ และการรวบรวมข้อมูลของตัวแปรหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์หาคำตอบที่ถูกต้อง ในรูปแบบที่เหมาะสมอาจเป็นได้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ เป็นต้น

Ditto (2023) เสนอว่า การเก็บรวบรวมข้อมูล หรือ Data Collection คือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ประมวลผล หรือจัดเก็บเพื่อใช้ใน

การตัดสินใจ การเก็บข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง การสำรวจแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูลออนไลน์ หรือการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว การเก็บข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอเป็นสิ่งสำคัญในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวแปรหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจจากแหล่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่มีความถูกต้องและแม่นยำ มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ มีความกระชับ ชัดเจน และสมบูรณ์ครบถ้วน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และปราศจากความลำเอียงหรืออคติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ การวางแผน และการตัดสินใจหรือการทำงานในองค์กร

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา

ทิสนา แคมมณี และ คณะ (2544) ได้สังเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอนิยาม และกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณไว้ว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดที่เน้นการพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยใช้หลักเหตุผลและการไตร่ตรองคุณ-โทษ และคุณค่าที่แท้จริงของเรื่องหรือสิ่งนั้น จนกระทั่งได้คำตอบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ ประเมินหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ

ปรียานุช มานูจำ (2560) กล่าวว่า การคิดไตร่ตรอง (Reflective thinking) เป็นความสามารถในการคิดที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ที่เป็นปัญหา หรือเกิดความสงสัยกับข้อเท็จจริงที่จะต้องตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา จึงคิดทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมาประกอบกับประสบการณ์เดิม ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และความรู้เดิมที่มีอยู่ เพื่อพิจารณาถึงข้อเท็จจริง เหตุผล คุณค่าและประโยชน์ แล้วจึงตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริงอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหานั้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการคิดและการกระทำของตนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ การใช้เหตุผล การแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผล

ยุรววัฒน์ คล้ายมงคล (2562) กล่าวว่า การคิดไตร่ตรองเป็นการคิดพิจารณาผลและการดำเนินการเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการนั้นให้ดียิ่งขึ้น การคิดไตร่ตรองมีลักษณะเป็นการคิดแบบสืบสอบ เป็นการคิดที่มีลำดับต่อเนื่องกัน เริ่มจากช่วงสงสัยไม่แน่ใจไปยังช่วงค้นหาคำตอบ ลักษณะด้านจิตใจและสิ่งที่ส่งเสริมการคิดไตร่ตรองได้แก่ การเปิดใจสำหรับการสรุปบนพื้นฐานความถูกต้อง นิัยในการสืบสอบ วิธีในการสืบสอบ และกระบวนการทางเหตุผลที่เหมาะสมสำหรับปัญหาแต่ละแบบ

Robert (1985) กล่าวถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณว่าเป็นการคิดอย่างไตร่ตรองมีเหตุผล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่จะเชื่อหรือกระทำการใด โดยมีการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูล การค้นหาข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) และการใช้เหตุผล ทั้งแบบนิรนัย (deduction) และอุปนัย (induction)

McNamara (1999) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาามีหลากหลายวิธี ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ โดยต้องมีการฝึกใช้เสียก่อนเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ ขั้นตอนต่าง ๆ มีดังนี้

1) ระบุปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่คนส่วนใหญ่มักจะสับสน กล่าวคือ จะเริ่มด้วยการคิด ว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา แทนที่จะทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา การระบุปัญหาต้องอาศัยข้อมูลจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการตั้งคำถาม อาทิ อะไรคือ สิ่งที่เราเห็นว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้คิดว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาที่ว่ามันเกิดขึ้นที่ไหน เกิดขึ้นอย่างไร เกิดขึ้นเมื่อใด กำลังเกิดขึ้นกับใคร และทำไมจึงเกิดขึ้น จากนั้นให้เขียนอธิบายว่าสิ่งที่กำลังเกิดใน ขณะนั้น โดยแท้จริงควรจะเป็นอย่างไร ต้องพยายามอธิบายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขียนอย่าง เจาะจง และครอบคลุมประเด็นว่า อะไร ที่ไหน อย่างไร กับใคร และทำไม

1.1) เมื่อถึงจุดนี้หากปัญหายังดูเหมือนว่าเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ควรระบุ ปัญหาให้กระจายออกมาแบบย่อย ๆ ลงไปอีก โดยตั้งคำถามซ้ำอย่างเดิม จนกว่าจะได้คำอธิบาย สำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากพอ

1.2) ทำการตรวจสอบว่าความเข้าใจที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ นั้น มีความถูกต้องเพียงใด โดยการหารือกับสมาชิกในกลุ่มหรือบุคคลอื่น

1.3) นำปัญหาต่าง ๆ มาจัดความสำคัญ หากพบว่ามีปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน จำนวนหลายปัญหา ให้พิจารณาว่าปัญหาใดควรจัดการก่อนปัญหาใดจัดการหลัง ทั้งนี้ต้องแยกให้ ชัดเจนระหว่างปัญหาที่มีความสำคัญกับปัญหาที่เป็นเรื่องฉุกเฉิน เพราะปัญหาที่มีความสำคัญเป็น ปัญหาที่ต้องจัดการก่อน

1.4) ทำความเข้าใจกับบทบาทของตนเองในปัญหานั้นให้ถูกต้อง เพราะเป็นสิ่งที่ มีอิทธิพลต่อการรับรู้บทบาทของผู้อื่น ตัวอย่างเช่น เมื่อตนเองเครียดก็อาจมองว่าผู้อื่นเครียด เช่น เดียวกัน ซึ่งความจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น

2) มองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในขั้นนี้จำเป็นอย่างย่งที่จะต้องได้รับข้อมูลนำเข้าจากบุคคลอื่นซึ่งรับรู้ปัญหา และจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา การเก็บข้อมูลควรทำเป็นรายบุคคลจะได้ข้อมูลมากกว่า ให้จดบันทึกสิ่งที่เป็นความคิดเห็นของตนเองและสิ่งที่ได้ยินมาจากผู้อื่น จากนั้นเขียนอธิบายสาเหตุของปัญหาในลักษณะที่ว่า อะไรกำลังเกิดขึ้น เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด อย่างไร กับใคร และทำไม

3) แจกแจงทางเลือกต่าง ๆ สำหรับวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา ในขั้นนี้ควรให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ยกเว้นในกรณีที่เป็นเรื่องส่วนตัว ให้ระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกหลาย ๆ ทาง แล้วนำมาคัดกรองเพื่อหาแนวคิดที่ดีที่สุด การได้มาซึ่งความคิดที่หลากหลายนั้น ต้องระวังที่จะไม่ตัดสินว่าความคิดเหล่านั้นดีหรือไม่ดี ให้จดบันทึกตามที่ได้ยินมาเท่านั้น ทักษะที่เหมาะสมที่สุดในการจำแนกสาเหตุของปัญหา คือ การคิดเชิงระบบ (systems thinking)

4) เลือกวิธีการแก้ปัญหา ในการคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ควรพิจารณา ดังนี้

4.1) วิธีการใดที่สามารถแก้ปัญหาได้ในระยะยาว

4.2) วิธีการใดที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ ในขณะนี้ มีทรัพยากรสำหรับการแก้ปัญหาหรือไม่ จะจัดหามาใช้ได้หรือไม่ มีเวลาเพียงพอที่จะใช้วิธีการนี้หรือไม่

4.3) อะไรคือความเสี่ยงของทางเลือกแต่ละวิธี

5) วางแผนนำทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นวิธีที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ หรือจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งในขั้นนี้มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

5.1) สถานการณ์จะเป็นอย่างไรเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว

5.2) มีขั้นตอนอะไรที่จะต้องทำในการนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ปัญหา มีระบบหรือกระบวนการอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง

5.3) จะรู้ได้อย่างไรว่าขั้นตอนต่าง ๆ มีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแผน

5.4) ทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องการ ในประเด็นของบุคลากร เงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก

5.5) ต้องใช้เวลานานเท่าใดในการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ให้เขียนตารางที่แสดงเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด และเวลาที่คาดว่าจะเห็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จปรากฏขึ้น

5.6) ใครคือผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติตามแผน

5.7) เขียนคำตอบสำหรับคำถามที่กล่าวมาแล้ว และให้ถือว่าเป็นแผนปฏิบัติการ

5.8) สื่อสารทำความเข้าใจแผนนี้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการนำไปปฏิบัติ
ปัจจัยสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

6) ดูแลควบคุมการปฏิบัติตามแผน โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

6.1) เห็นสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นตามตัวบ่งชี้หรือไม่

6.2) แผนมีการดำเนินงานตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่

6.3) ถ้าแผนไม่ได้ดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้ ให้พิจารณาว่า แผนมีความเป็นไปได้จริงหรือไม่ มีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำให้แผนสำเร็จตามกำหนดการหรือไม่ ควรมีสิ่งอื่นที่ต้องทำก่อนสิ่งที่กำหนดไว้แต่เดิมในแผนหรือไม่ ควรเปลี่ยนแผนหรือไม่

7) ตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ ในขั้นนี้วิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ คือการกลับคืนสู่การปฏิบัติงานตามปกติแล้วสังเกตสถานการณ์ นอกจากนั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้

7.1) ควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้นอีก

7.2) อะไรคือบทเรียนที่ได้จากการแก้ปัญหาระยะนี้ ในเชิงความรู้ ความเข้าใจ และ/หรือทักษะ

7.3) ควรมีการเขียนบันทึกสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์เด่นที่เป็นความสำเร็จในการพยายามแก้ปัญหา และสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้เรียนรู้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้อง

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา หมายถึง การคิดอย่างมีวิจารณญาณที่เน้นการพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความรู้เดิมที่มีอยู่ แล้วจึงตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหานั้น ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ การใช้เหตุผล การแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผล

ตารางที่ 7 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านการตัดสินใจ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล	กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวแปรหรือเหตุการณ์ที่เราสนใจจากแหล่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่มีความถูกต้องและแม่นยำ มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ มีความกระชับ ชัดเจน และสมบูรณ์ ครบถ้วน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และปราศจากความลำเอียงหรืออคติ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ การวางแผน และการตัดสินใจหรือการทำงานในองค์กร	1) การปราศจากความลำเอียงหรืออคติ 2) มีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งอย่างเป็นระบบ 3) ความเป็นปัจจุบันและทันสมัยของข้อมูล 4) ความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล
2. การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา	การคิดอย่างมีวิจารณญาณที่เน้นการพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความรู้เดิมที่มีอยู่แล้วจึงตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหานั้น ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ การใช้เหตุผล การแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผล	1) มีการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ การใช้เหตุผล การแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผล 2) มีการพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูล 3) มีการตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริง อย่างสร้างสรรค์ 4) มีการประเมินข้อมูลจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มูทิตา คงกระพันซ์ (2554) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีประเด็นสำคัญ คือ ขอบเขตทั้งหมดของการกระทำของมนุษย์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเหมือนถูกรวมไว้ในความสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อสาร กันการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงการแก้ปัญหา และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

กณศ จุลสุคนธ์ (2554) ได้สรุปว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออก ของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2556, หน้า 205-207) กล่าวว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) คือความสามารถเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดเผยมิตรและมือสละ รับฟังและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย การบรรยาย การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การดำหนิ การสอนงาน การแนะนำ เป็นต้น

อริพัทธ์ กอบรัตนสวัสดิ์ (2562) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งแสดงออกในลักษณะร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ให้เกียรติกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มบุคคลหรือสังคม จนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรอาจจำแนกออกเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

ชญัญชิตา ศรีชัย (2563) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือการสร้างความรู้สึที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความผูกพัน เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลเกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทักษะการสร้างสัมพันธภาพเป็นทักษะที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในคือตัวบุคลากรเอง และปัจจัยภายนอกคือ

ระบบนิเวศขององค์กร การบูรณาการความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดีย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์ของความร่วมมือร่วมใจอันทำให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรอย่างยั่งยืน

Beyer and Marshall (1981) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ และความเป็นมืออาชีพ และได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายขององค์ประกอบของสัมพันธภาพ ว่าเป็นความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งหมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และการเปิดกว้าง ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา ช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานให้ดีขึ้น ปรับทิศทางสมาชิกใหม่ และแบ่งภาระงานด้วยความยุติธรรม ความพยายามของทีมต่อการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารแบบเปิด ความเป็นอิสระจากการคุกคาม และความเป็นมิตร และความเพ็ดเพลิน เบอเออร์ และมาร์แชล ได้แบ่งองค์ประกอบของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลออกเป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมั่นใจและความไว้วางใจ 2) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน 4) ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ 5) การทำงานกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน 6) การริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การติดต่อสื่อสารระบบเปิด 8) ความเป็นอิสระจากการคุกคาม

Herzberg (1959) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) หมายถึง การพบปะเพื่อสนทนา และมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเหมาะสมแก่พนักงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟัง ข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้สามารถ ประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการสังคมนั้น สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจา และการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

HREX.asia. (2019) ได้เสนอมิติของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรไว้ดังนี้

1) มิติดมุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้น อาจต่างจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เราควรให้ความสำคัญในการ

ใช้ภาษาให้ไพเราะ ถูกกาลเทศะ การให้ความเป็นกันเองระหว่างเจ้านายและลูกน้องนั้น มีผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ก็ต้องดูให้ดีด้วยว่าควรมีความเป็นกันเองระดับไหน เพราะเจ้านายแต่ละคนก็ซีเรียสเรื่องนี้ไม่เหมือนกัน หากเจ้านายที่ไม่ต้องการสร้างความเป็นกันเองมากนัก เราก็อาจต้องให้ความเคารพมากเป็นพิเศษ การรู้จักกาลเทศะที่ดีย่อมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าการไม่รู้กาลเทศะ

2) มิตรมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สำหรับผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจให้แก่กัน และสร้างความไว้วางใจกัน ช่วยเหลือก็ถูกต้อง ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน เป็นที่ปรึกษาให้กันและกัน และสร้างความสนิทสนมให้มากที่สุด

3) มิตรมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบริหารผู้บังคับบัญชาอาจเป็นเทคนิคของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน แต่การสร้างความสัมพันธ์กับคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชานั้น ผู้ที่บังคับบัญชาควรจะต้องสร้างความไว้วางใจกันให้ได้ แล้วก็ต้องรู้จักการบริหารคนให้เป็น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักการสั่งการ ควบคุมการทำงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักต้องการผู้บังคับบัญชาที่เก่ง เข้าใจงาน เข้าใจลูกน้อง สั่งงานเป็น ตรวจงานได้ และให้ความเป็นธรรมในทุกๆ เรื่อง สื่อสารกันให้เข้าใจ

Flare Dash (2022) เสนอว่า การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคลเพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งมีองค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คนหรือมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร เพราะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะเกิดขึ้นได้เริ่มจากตัวบุคคลก่อนนั่นเอง หากมีการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะส่งผลให้งานหรือผลลัพธ์นั้นออกมามีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสาร (Communication) แน่นอนว่าการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร ย่อมใช้การสื่อสารเป็นตัวช่วยหลัก เพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งการสื่อสารก็จะช่วยก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น

3) ทักษะคติ (Attitude) อีกเรื่องหนึ่งที่ส่งผลต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร เพราะหากคนในองค์กรมีทัศนคติลบ ไม่คิดจะพัฒนาการทำงานหรือทักษะร่วมกันกับผู้อื่นก็จะทำ

ให้องค์กรไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ และยังส่งผลให้การทำงานมีอุปสรรค และอาจจะส่งผลทำให้งานไม่สำเร็จลุล่วง ดังนั้น ทักษะที่ดีถือเป็นสิ่งสำคัญมาก

4) สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร (Working Environmental & Organization Culture) สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร มีส่วนช่วยให้องค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันได้ และยังช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน รวมถึงยังส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีแบบแผน และเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5) การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน (Respect) การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน จะทำให้เราได้รับการให้เกียรติจากผู้อื่น รวมถึงหากมีการประชุมหรือหาข้อตกลงร่วมกัน หากเรายอมรับฟังข้อคิดเห็นของกันและภายในทีมหรือภายในองค์กรแล้ว จะทำให้หาข้อสรุป รวมถึงหาวิธีการให้การแก้ปัญหาได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สำหรับปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้ข้ออื่น ๆ เลยก็คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั่นเอง องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นระบบ ทีมจนกลายเป็นวิถีปกติ เพราะระบบการทำงานเป็นทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) จากทักษะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 9 แหล่ง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 8

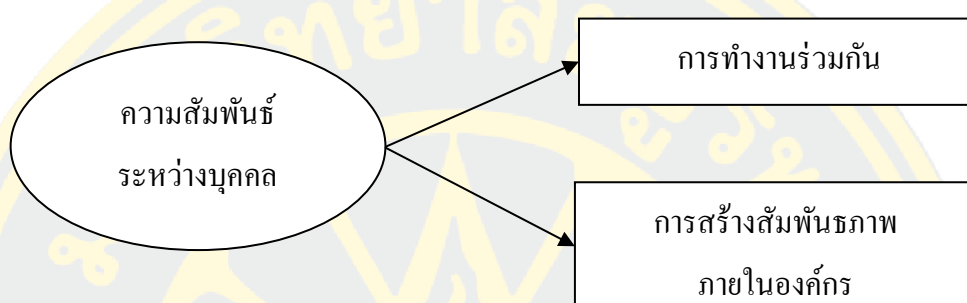
ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านความสัมพันธ์ทางบุคคล

แหล่งอ้างอิง	ปัจจัยทักษะ										รวม	สรุป
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9		
	มูทิตา คงระพีพันธ์ (2554)	คณะศุภฤกษ์ (2554)	มัทนา วงศ์อมฤต (2556)	อริพร กอบรัตนสวัสดิ์ (2562)	ชัญญะพร ศรีชัย (2563)	Beyer and Marshall (1981)	Herzberg (1959)	HREX.asia. (2019)	Flare Dash (2022)	9	9	%
1. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	2	2	22.22
2. มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน				✓	-	✓		✓	✓	4	4	44.44
3. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	5	5	55.56
4. การสร้างสัมพันธ์กับร่างกายในองค์กร	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	7	7	77.78
5. การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	5	5	55.56
6. การสื่อสาร	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	3	3	33.33

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านความสัมพันธ์ทางบุคคล (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	ปัจจัยทักษะ										รวม	สรุป
	มิติที่ 1 ความรู้ (2554)	มิติที่ 2 จิตสำนึก (2554)	มิติที่ 3 ความรู้ (2556)	มิติที่ 4 ความรู้ (2562)	มิติที่ 5 ความรู้ (2563)	Beyer and Marshall (1981)	Herzberg (1959)	HREX.asia. (2019)	Flare Dash (2022)			
ปัจจัยทักษะ	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓		9	%
	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-		7	77.78
	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-		4	44.44
	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓		4	44.44
	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-		3	33.33
	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-		4	44.44

จากตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) พบว่า มี 11 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซนต์ ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร 2) การทำงานร่วมกัน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การทำงานร่วมกัน

ริน ธีรบุญ (2561) ได้นำเสนอแนวคิดของการทำงานร่วมกัน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) INDEPENDENT COLLABORATION มีเป้าหมายเหมือนกัน มีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมาย พ้นจากสภาวะการเกี่ยงงาน ต่างคนต่างทำอย่างอิสระ ทุกคนทำงานครบทุกกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ สื่อสารกันน้อย ผลรวมของทีมเกิดจากการรวมผลลัพธ์ของแต่ละคน
- 2) DEPENDENT COLLABORATION มีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งงานกัน ส่งต่อกันเป็นช่วง ๆ อาจทำงานกันคนละที่ คนละสาขา คนละเวลา คนละกะ แต่งานของแต่ละคนมีผลต่อกัน จึงจำเป็นต้องสื่อสารกัน เป็นการทำงานร่วมกันในแผนก ข้ามแผนก หรือ ในแต่ละโปรเจกต์ โดยกระจายงานให้แต่ละคนได้ทำงานที่ถนัด มักมีผู้นำทีม สร้างให้เกิด Teamwork

3) INTERDEPENDENT COLLABORATION มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คิดร่วมกัน เชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม พึ่งพาอาศัยกัน ทำไปพร้อม ๆ กัน หรือสลับบทบาทได้ สื่อสารกันมาก เปิดพื้นที่ให้มีการลองทำ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ ออกแรงพร้อมกัน 1+1 ได้ผลลัพธ์มากกว่า 2 (Synergy) เกิดระบบใหม่นำมาใช้ซ้ำ พัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปได้

ไพรัช ทับทิม (2563, หน้า 454-455) สรุปว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันของบุคคลหรือองค์กรตั้งแต่ 2 บุคคลขึ้นไป โดยมีการสร้างความเข้าใจ ร่วมกำหนดหลักการ ข้อตกลง วางแผนการทำงาน และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) สรุปว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ให้มีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในปัญหาของงานปฏิบัติที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ หลากหลายเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน 2) ความร่วมมือ (Cooperation) เป็นการร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ทีมตั้งไว้ โดยแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม 3) การประสานงาน (Coordination) การที่สมาชิกในทีมทุกคน มีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน โดยการประชุม วางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในทีมงาน ซึ่งต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันโดยปราศจากการควบคุมในองค์การ การประสานงาน เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การ เพื่อเชื่อมโยงการกระทำของหน่วยงานย่อยซึ่งกันและกัน จากโครงสร้างเป็นลักษณะแนวตั้งและแนวนอน เพื่อจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) การที่สมาชิกในทีมต้องมีความคิด สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาของงานที่ทำ จึงเป็นการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากงานที่ทำอยู่ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปใช้ได้จริง จึงเป็นการปรับปรุงงาน และเพิ่มผลผลิต 5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและการพัฒนางาน เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และเป็นการปรับปรุง

คุณภาพออกแบบสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น

JobsDB (2023) ได้เสนอหลักการการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข มีหลักการการทำงานร่วมกันง่าย ๆ ที่ทำแล้วได้ประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ 1) จริงใจและเชื่อใจกัน ทั้งสองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของทุกความสัมพันธ์ที่ดี การทำงาน เป็นทีมเองก็เช่นกัน หากคนในทีมมีความจริงใจให้แก่กัน เชื่อใจกัน และเชื่อในความสามารถของกันและกัน งานที่ออกมาก็จะดีภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน 2) มีระบบการทำงานและเป้าหมายเดียวกัน หากกำหนดทิศทางและปลายทางที่ชัดเจน แล้วอย่าลืมวางกรอบและระบบการทำงานให้ชัดเจนควบคู่ไปด้วย เมื่อเส้นชัยและโครงสร้างแข็งแรงแล้ว การทำงานเป็นทีมก็จะสำเร็จได้ง่ายขึ้น เพราะทั้งหมดนั้นเดินไปในแนวเดียวกัน 3) การสื่อสารคือสิ่งสำคัญ เมื่อทำงานร่วมกับคนมากกว่าหนึ่งคน ความเข้าใจคือสิ่งสำคัญ ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น โดยการพูดคุยกันอยู่เสมอ รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา

Krungsri Academy (2023) ลักษณะและแนวทางของการทำงานเป็น Teamwork อย่างมีประสิทธิภาพ มี 6 ข้อ ดังนี้ 1) เข้าใจการทำงานของตนเอง และคนอื่น จุดเริ่มต้นแรกของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ "ผู้ปฏิบัติงาน" แม้จะเป็นหน่วยเล็กที่สุดของทีม แต่ก็สำคัญที่สุดเช่นกัน เพราะการที่ทีมมีบุคลากรที่ดีมารวมตัวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการทำงานของผู้อื่นในทีม โดยอาศัยข้อดีเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน หากมีจุดไหนที่แตกต่างกันมาก ก็พร้อมจะเข้าใจ 2) สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน เมื่อทำงานเป็นทีมก็ควรเริ่มวางแผนโดยสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อโฟกัสเป้าหมายในการเดินทางไปข้างหน้าร่วมกัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน แต่โฟกัสในสิ่งเดียวกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือร่วมมือร่วมใจและวัดความสำเร็จของทีม โดยอาจเขียนวัตถุประสงค์และหน้าที่ของแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่ายและทำได้จริง สนองนโยบายองค์กร 3) สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน เมื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถ ตำแหน่ง และประสบการณ์แล้ว หัวหน้าทีมก็ควรมองหาจุดเด่นของแต่ละคน ทั้งในเรื่องการทำงานและทัศนคติต่าง ๆ เพื่อต่อชิ้นส่วนจิ๊กซอว์แต่ละอันให้เข้ากันประสานเป็นหนึ่งเดียว อาจสร้างระบบบัดดี้เพื่อให้รองรับการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและลดความผิดพลาดของงาน 4) ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน เมื่อทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์เดียวกันแล้ว ก็ควรเปิดใจต่อกัน ตรงไปตรงมาทั้งในเรื่องของงาน

และความจริงใจระหว่างกันในทีม มีข้อเสนอแนะ เห็นพ้องเห็นต่างในจุดไหนอย่างไรก็กล้าที่จะพูดออกไปตามตรงโดยไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อเห็นต่างแล้วก็ควรมีเหตุผลที่ดีสนับสนุนให้เกียรติกัน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้แก้ไขจุดบกพร่อง สิ่งนี้ไม่นับเป็นการทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่คือความจริงใจและให้การสนับสนุนกันอย่างแท้จริง 5) เพิ่มความสนิทสนมสานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานในหลาย ๆ องค์กร มีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เช่น การไปเที่ยว Outing กิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อหนุนให้เกิดความสนุกสนานสานสัมพันธ์กันในองค์กร เมื่อมีความสนิทสนมกันระดับหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้ทีมทำงานไปด้วยกันอย่างราบรื่นมากขึ้นไปอีก กิจกรรมแบบนี้จึงควรจัดขึ้นปีละหลายครั้งหน่อย เพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังช่วยลดภาวะความตึงเครียดจากการทำงานได้อีกด้วย 6) เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ตามที่มีวินัย บุคคลในทีมที่มี Teamwork ดี มักจะประกอบด้วยคนที่มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตามในขณะเดียวกัน กล่าวผู้นำในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการเป็นหัวหน้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้หน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ มีข้อเสนอแนะที่ดีให้เพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เมื่อผู้อื่นในทีมแสดงภาวะความเป็นผู้นำบ้าง ก็สามารถเป็นผู้ตามที่มีวินัย เปิดกว้าง ยอมรับข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงตนเองได้ ให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

ปัทมา สมความคิด (2566) กล่าวว่า ในการทำงานเราไม่สามารถทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ซึ่งการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดี ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น จึงจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรมี อาจจะใช้การฝึกฝน ปรับทัศนคติ มุมมอง แนวคิด มองโลกในแง่บวก หรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในการพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น มีแนวทางปฏิบัติง่าย ๆ ตามหลักของ P-S-Y-C-H-O ดังนี้

P = Positive Thinking คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม ทัศนคติ มุมมอง หรือความคิด เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เราสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เราจึงต้องปรับทัศนคติ มุมมอง ความคิดของตัวเองให้กว้าง มองโลกในทางบวกไว้เสมอ

S = Smile ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจ การมอบรอยยิ้ม เป็นการสร้างความคุ้นเคย และความประทับใจให้กับผู้อื่น และยังเป็นเสน่ห์ให้กับผู้อื่นอยากจะทำสมาคมด้วย

การทำงานด้วยรอยยิ้มจะส่งผลให้เราทำงานอย่างมีความสุขและทำให้เราพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ วางแผนการทำงานหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

Y = Yours จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการทำงาน ความจริงใจที่จะให้ความช่วยเหลือ และช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน ไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอให้ช่วย เราสามารถที่จะอาสาช่วยเหลือในการทำงานหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และความจริงใจที่เราแสดงออกมานั้นย่อมสร้างความประทับใจ และทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้างตัว

C = Compromise สมานสามัคคี ด้วยการประนีประนอม ความสามัคคีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีส่วนทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ความสามัคคี ความรักใคร่ปรองดองกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน มีความประนีประนอมต่อกัน ซึ่งถ้าทุกคนมีเช่นนี้ก็จะทำให้สามารถลดความตึงเครียด หรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกันได้

H = Human Relations สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพัน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควรเริ่มต้นจากการทักทาย การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งที่รู้จัก หรืออาจไม่รู้จักมาก่อน รวมไปถึงการปฏิบัติที่แสดงออก คำพูด วาจาเพื่อสร้างความคุ้นเคย และรักษาสัมพันธ์อันดีงามไว้

Q = Oral Communication สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้ง การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการสื่อสารประเภทใด ถือเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่สำคัญและสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งข้อมูลที่สื่อสารออกไปนั้นก็ต้องเป็นข้อมูลที่ไม่วางความขัดแย้ง หรือความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น และต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สื่อสารด้วยความชัดเจน เพราะข้อมูลและสิ่งที่เราจะสื่อสารออกไปนั้น อาจเป็นประโยชน์อย่างมากกับการทำงานของหน่วยงานอื่น อีกทั้ง หากการสื่อสารมีประสิทธิภาพก็สามารถลดปัญหา หรือข้อขัดแย้งในการทำงานลงได้

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดหลักการ ข้อตกลง วางแผน และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารสื่อสารที่ชัดเจนและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันได้แก่ การมีความจริงใจต่อกัน การให้เกียรติกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่ปรองดองกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร

กณศ จุลสุคนธ์ (2554) ได้สรุปว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ (2559) กล่าวว่า สัมพันธภาพตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2554 หมายถึง ความผูกพัน ความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องในส่วนของบุคคล สัมพันธภาพของบุคคลากรในองค์กร อาจจำแนกตามลักษณะได้ 3 ระดับ คือ ระดับวิชาชีพ (professional dimension) ระดับการตัดสินใจ (decision making dimension) และระดับสัมพันธภาพระดับบุคคล (interpersonal relationship dimension) ซึ่งกล่าวได้ว่า สัมพันธภาพดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับความต้องการความเป็นพวกพ้อง การต้องการอำนาจในการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการความชอบพอกันโดยความใกล้ชิดสนิทสนม สัมพันธภาพระหว่างบุคคลากรในองค์กรมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมของกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนสัมพันธภาพนั้นทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล บุคคลากรมีการแสวงหาความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักตนเองมากขึ้น และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จสูงสุด และสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลากรอื่นในองค์กรได้

ชุดิมา ปัญญาพินิจนุญ และ เทียนทอง หาระบุตร (2561) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งลักษณะประจำตัวของบุคคลจะมีผลกระทบต่อความคิด และการกระทำของอีกฝ่ายทันที ได้แก่ 1) การรับรู้ผลกระทบที่ส่งมา 2) การแสดงออกที่ผ่านกระบวนการคิดและรูปแบบที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด 3) ความต้องการมีสัมพันธภาพระหว่างกัน จากหลายสาเหตุเริ่มจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก่อน หรือเป็นความต้องการที่ตรงกันของทั้งสองฝ่าย เช่น ต้องการลดความวิตกกังวล ความกลัว ขอรับความช่วยเหลือ การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะพัฒนาขึ้นได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น การยกย่อง การเป็นกำลังใจ หรือการให้ความช่วยเหลือโดยการปฏิบัติตามรูปแบบของความสัมพันธภาพระหว่างกัน นอกจากนี้ การแสดงความสดชื่นแจ่มใส ความสนใจรับฟัง มีความเกรงใจตามสมควร มองโลกในแง่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีวิธีการที่จะปฏิเสธที่เหมาะสมและจดจำข้อมูลให้มาก ยังเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพได้อีกด้วย

Flare Dash (2022) เสนอว่า การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งมีองค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญ ดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คนหรือมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร เพราะการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้นจะเกิดขึ้นได้เริ่มจากตัวบุคคล

ก่อนนั่นเอง หากมีการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะส่งผลให้งานหรือผลลัพธ์นั้นออกมามีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสาร (Communication) เน้นอนว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร ย่อมใช้การสื่อสารเป็นตัวช่วยหลัก เพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งการสื่อสารก็จะช่วยก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น 3) ทักษะ (Attitude) อีกเรื่องหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร เพราะหากคนในองค์กรมีทัศนคติลบ ไม่คิดจะพัฒนาการทำงานหรือทักษะร่วมกันกับผู้อื่นก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ และยังส่งผลให้การทำงานมีอุปสรรค และอาจจะส่งผลทำให้งานไม่สำเร็จลุล่วง ดังนั้น ทัศนคติที่ดีถือเป็นสิ่งสำคัญมาก 4) สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร (Working Environmental & Organization Culture) สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร มีส่วนช่วยให้องค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันได้ และยังช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน รวมถึงยังส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีแบบแผน และเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 5) การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน (Respect) การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน จะทำให้เราได้รับการให้เกียรติจากผู้อื่น รวมถึงหากมีการประชุมหรือหาข้อตกลงร่วมกัน หากเรายอมรับฟังข้อคิดเห็นของกันและกันภายในทีมหรือภายในองค์กรแล้ว จะทำให้หาข้อสรุป รวมถึงหาวิธีการให้การแก้ปัญหาได้ง่ายมากยิ่งขึ้น 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สำหรับปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้ข้ออื่น ๆ เลยก็คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั่นเอง องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นระบบทีมจนกลายเป็นวิถีปกติ เพราะระบบการทำงานเป็นทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

เอี่ยมเดือน แก้วสว่าง และ นุชราภรณ์ เลี้ยงรัมย์ (2566) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลตามแนวทางพุทธศาสนาที่นำมาใช้ในการทำงานในมหาวิทยาลัยสงฆ์ เพื่อศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์แนวพุทธของบุคลากรที่นำมาใช้ในองค์กรของมหาวิทยาลัยสงฆ์ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ และมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ได้จากวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย 2) บุคลากรสายวิชาการ และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร มีการแสดงออกใน 3 ลักษณะหลัก ๆ คือ 1) ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 2) หลักธรรมาภิบาลบริหาร และ 3) ความสัมพันธ์แบบแนบราบ ส่งผลให้การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกกดดันหรือมีความตึงเครียดจนเกินไป ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยตนเอง มี 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ 1) ความสัมพันธ์แบบครอบครัว และ 2) ยึดถือการเป็นผู้ให้

Beyer and Marshall (1981) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ และความเป็นมืออาชีพ และได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายขององค์ประกอบของสัมพันธภาพ ว่าเป็นความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งหมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และการเปิดกว้าง ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานให้ดี ปรับทิศทางการสมาชิกใหม่ และแบ่งภาระงานด้วยความยุติธรรม ความพยายามของทีมต่อการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารแบบเปิด ความเป็นอิสระภาพจากการคุกคามและความเป็นมิตร และความพลัดพิน

Meyer & Allen (1991) กล่าวว่า หากองค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่มีร่วมกันของคนในองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการมีส่วนร่วม มีทัศนคติในรูปแบบเดียวกัน จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงความพอใจที่มีต่องาน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความผูกพันหรือความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน การยกย่อง การเป็นกำลังใจ การมีทัศนคติในรูปแบบเดียวกัน มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียว

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การทำงานร่วมกัน	การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดหลักการ ข้อตกลง วางแผน และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารสื่อสารที่ชัดเจนและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันได้แก่ การมีความจริงใจต่อกัน การให้เกียรติกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน	1) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 2) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) มีการวางแผนระบบการดำเนินงาน 4) ความจริงใจและการให้เกียรติกัน 5) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
	กัน มีความรักใคร่ปรองดองกัน ให้ อกัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนการเป็น ผู้นำและผู้ตามที่ดี	
2. สัมพันธภาพ ในองค์กร	การสร้าง ความผูกพันหรือความ สัมพันธ์ของคนภายในองค์กร ซึ่ง แสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การ ยอมรับซึ่งกันและกัน การยกย่อง การเป็นกำลังใจ การมีทัศนคติใน รูปแบบเดียวกัน มีความเชื่อมั่นและ ความไว้วางใจ ตลอดจนความ ใกล้ชิดสนิทสนม เพื่อบรรลุ เป้าหมายเดียว	1) การร่วมมือกัน 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) การยอมรับซึ่งกันและกัน 4) การมีทัศนคติในรูปแบบเดียวกัน 5) มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ 6) การมีเป้าหมายเดียวกัน

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) เป็นเครื่องมือสำคัญ
ในการพัฒนาบุคลากรที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและเห็นผลที่ยั่งยืนในโรงเรียน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ การทำงานร่วมกันด้วยสัมพันธภาพที่ดี โดยมีค่านิยมที่นักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจาก
ผลที่เกิดขึ้นจะส่งผลที่ดีต่อนักเรียนแล้ว ยังช่วยให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งและสามารถทำงานอื่น
ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (ชวลิต ชูกำพENG, 2560, หน้า 5) ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดชุมชน
แห่งการเรียนรู้ พบว่า มีประเด็นที่องค์การศึกษาเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในบริบทการศึกษา
ไทยใน 4 ประเด็น คือ 1) ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้
3) ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 4) องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ (เมธาสิทธิ์ ธีรัตนศรีสกุล, 2560) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันในวงจรของการร่วมกันตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่า หัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น อยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการทำงานของครูและนักการศึกษา

ประเวศ วะสี (2556) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของครูเพื่อร่วมกันจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่มีผลต่อศิษย์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น และเกิดผลดีต่อตัวครูเอง ให้มีความสามารถ มีความสุข และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพยิ่งขึ้น

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2556) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันของครู ผู้บริหาร โรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านกิจกรรม การวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2561, หน้า 133) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นการผสมผสานแนวคิดของความเป็นมืออาชีพ (Professional) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) เข้าด้วยกัน ดังนั้นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงหมายถึง การรวมกลุ่มกันทางวิชาการ ของบุคคลผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ และคุณภาพของผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Learning) การเรียนรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ (Lesson Learned) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing Learning) อย่างต่อเนื่อง

ณัฐพล มิตธอริย์ และ คณะ (2566) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวร่วมมือร่วมใจ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครูผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมาย และภารกิจ ร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ที่มีครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารเป็นผู้ดูแลสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้

Sergiovanni (1994) ได้กล่าว ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าเป็นสถานที่สำหรับ "ปฏิสัมพันธ์" ลด "ความโดดเดี่ยว" ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของโรงเรียน ในการทำงานเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการ โรงเรียน

Mitchell and Sackney (2000) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การแบ่งปันและวิพากษ์กันอย่างจริงจังของกลุ่มบุคคล เกี่ยวกับแนวทางการฝึกฝนที่มีความต่อเนื่อง

สะท้อนให้เห็นจริง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคล

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การประสานความร่วมมือ ร่วมกันแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วางแผนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาคอยดูแลสนับสนุนเพื่อร่วมเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 136) ให้ความเห็นว่า ชุมชนเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์มีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาศิษย์ การเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้โดยเริ่มจาก "การเรียนรู้ของครู" เป็นตัวตั้ง ครูควรเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ และครูควรมอง "ศิษย์ของเรา" มากกว่า "ศิษย์ของอื่น" ซึ่งการรวมตัวเพื่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจเป็นเรื่องยากที่จะทำเพียงลำพังแล้วหวังผลให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นชุมชนเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งความเป็นโรงเรียน ย่อมมีความเป็นชุมชนอยู่แล้วโดยพื้นฐาน

พิเชฐ เกษวงค์ (2556, หน้า 16) ยังให้นิยามความสำคัญ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น การเน้นความสำคัญ เป็นชุมชนรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมองชุมชนแบบองค์รวม โดยการร่วมมือของครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และชุมชน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับชุมชน ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

สมใจ มณีวงษ์ และ คณะ (2566) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมทางบวกแก่ครู ผู้บริหาร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง ให้เป็น "คนคุณภาพ" ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการศึกษาและคุณภาพของประเทศในที่สุด นอกจากนั้น ยังก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่คนในสถานศึกษาในองค์กร และในหน่วยงานต่างร่วมมือร่วมพลังเรียนรู้ ในการวิพากษ์ วิจารณ์ ร่วมสะท้อนคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันมากขึ้น

ณัฐพล มิตรอารีย์ และ คณะ (2566) เป้าหมายของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีดังนี้ 1) เพื่อสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 2) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงของครู พัฒนาวิชาชีพครูด้วยการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนเป็นการทบทวนการปฏิบัติงานของครูที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) เพื่อสร้างการทำงานร่วมกันของครูแบบกัลยาณมิตร ร่วมมือร่วมพลังของทุกฝ่ายในการพัฒนาผู้เรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมมือกันพัฒนาวิธีการทำงานของครู

Senge (1990) กล่าวว่า เป้าหมายที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การพัฒนาครู ครูจะเป็นผู้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพที่ดีไปยังผู้เรียน จึงต้องมีการพัฒนาครูในโรงเรียนให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก เป็นการส่งเสริมและปรับปรุงทักษะการทำงานของครู ทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่โรงเรียนด้วย ต้องดำเนินการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของโรงเรียน

Hord (1997) กล่าวว่า การดำเนินการในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีเป้าหมายในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมทางบวกแก่ครู ผู้บริหาร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากร ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับชุมชนให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ทั้งด้านวิชาชีพ และคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ให้คำจำกัดความคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องของครู เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานทางการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบภายใต้การร่วมมือร่วมพลังของครูทุกคนภายใน โรงเรียน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของโรงเรียน 2) การร่วมเรียนรู้และร่วมมือร่วมพลัง หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันของครูในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาโรงเรียน โดยครูจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันหรือข้อผูกพันร่วมกันในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางด้านสติปัญญาและการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาทางวิชาชีพของครูจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสนทนาทางวิชาชีพ การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การเปิดเผยการปฏิบัติงานทางการสอน เป็นต้น 5) ภาวะผู้นำร่วมทางการบริหารจัดการ หมายถึง เจือ้นไขสนับสนุนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำให้แก่ครู เพื่อสนับสนุนให้ครูมีอิสระ มีความคล่องตัวในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ตลอดจนเพิ่มศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้แก่ครูเพื่อเสริมสร้างครูผู้นำ

จารุวรรณ สอนงญาดี (2562) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6 ประการ คือ 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การสืบสอบเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ 4) การร่วมมือร่วมพลัง 5) การสนับสนุน การจัดลำดับโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของบุคลากร และ 6) การประเมินผลร่วมกัน

DuFour & Eaker (1998, p. 25) กล่าวว่า ลักษณะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) มีค่านิยมร่วมกัน 2) มีเป้าหมายสู่การเรียนรู้ของนักเรียน 3) มีการร่วมมือร่วมพลัง 4) มีการชี้แนะการปฏิบัติ และ 5) มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ไม่มีลักษณะที่เป็นลำดับชั้น(Hierarchy) แต่เป็นลักษณะที่แบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ออกจากลักษณะทางวัฒนธรรมของโรงเรียนแบบอื่น ๆ

Hord and Sommers (2008) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (Professional Learning Community or PLC) มีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ 1) ความเชื่อ ค่านิยม และ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Beliefs, Values, and Vision) บุคลากรมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ภาวะผู้นำร่วมกันแบบให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน (Shared and Supportive Leadership) ผู้บริหารและคณาจารย์มีพลังและอำนาจร่วมกันในการตัดสินใจ 3) การเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และการประยุกต์ใช้ (Collective Learning and Its Application) สิ่งที่ชุมชนกำหนดในการเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการในการเรียนรู้ เพื่อทราบถึงความต้องการ ในการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด 4) สภาพที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Supportive Conditions) ปัจจัยต่าง ๆ ด้านโครงสร้าง ช่วยให้มี คุณสมบัติที่เหมาะสมทางกายภาพ ได้แก่ เวลา สถานที่สำหรับพบปะกันเพื่อทำงานของชุมชน ทรัพยากรและนโยบายต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อทำการสนับสนุนความร่วมมือกัน สำหรับปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านสัมพันธภาพ ส่งเสริมพัฒนาการมนุษย์และพัฒนาการระหว่างบุคคล ความใจกว้าง การบอกความจริง และการมุ่งเน้นเจตคติในด้านการเคารพ นับถือ และเอาใจใส่ในกลุ่มสมาชิก 5) การปฏิบัติ ส่วนบุคคลร่วมกัน (Shared Personal Practice) สมาชิกในชุมชนให้และรับข้อมูลย้อนกลับ ที่ส่งเสริม ความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล และขององค์กร

Gaspar (2010) นำเสนอลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำนักงานการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) มีความต่อเนื่องยาวนาน 2) ทำการนับรวมการอบรม ฝึกปฏิบัติและข้อมูลย้อนกลับ 3) โอกาส ที่บุคคลจะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ และมีการแสวงหาแนววิธปฏิบัติของกลุ่มร่วมกัน 4) มีการฝึกสอน และมีกระบวนการติดตามผล 5) ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผูกพันเข้ากับการทำงานของบุคลากรครู 6) มีการทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรครู 7) มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของ นักเรียน ที่นำไปสู่การวัดผลที่มีประสิทธิผลได้ 8) หยั่งรากฝังลึกในความรู้พื้นฐานสำหรับการสอน 9) ใช้การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตัวของผู้เรียนเอง ในการเรียนการสอนมากกว่าที่จะเรียน ด้วยการรับองค์ความรู้ที่ถูกถ่ายทอดมาเพียงอย่างเดียว 10) ตระหนักว่าครูคือวิชาชีพและผู้เรียนรู้

ที่เป็นผู้ใหญ่ 11) จัดสรรเวลาที่เหมาะสมและสนับสนุน 12) เข้าถึงได้และมีความเป็นส่วนรวม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีลักษณะสำคัญ คือ 1) มีความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม 2) การร่วมเรียนรู้และการทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันระหว่าง บุคลากรครู 3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ 5) ภาวะผู้นำร่วมกันแบบให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน

องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 139) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกิจกรรม ที่ซับซ้อน (complex) มีหลากหลายองค์ประกอบจึงต้องนิยามจากหลายมุม โดยมีแง่มุมที่สำคัญต่อไปนี้ 1) เน้นที่การเรียนรู้ 2) มีวัฒนธรรมร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ของทุกคน ทุกฝ่าย 3) ร่วมกันตั้งคำถามต่อ วิธีการที่ดี และตั้งคำถามต่อสภาพปัจจุบัน 4) เน้นการลงมือทำ 5) มุ่งพัฒนาต่อเนื่อง 6) เน้นที่ผล (ผลสัมฤทธิ์ ในการเรียนรู้ของศิษย์)

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพจากบทความวิชาการ และงานวิจัยในบริบทการศึกษาไทย พบว่ามีประกอบที่ สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ชุมชนกัลยาณมิตร (caring community) หมายถึง การเอาใจใส่และ รับฟังความคิดเห็น ทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศความเป็นมิตร มีความรู้สึกแบบเกื้อกูลและเอื้อ ออาทร เป็นความสัมพันธ์กันแบบคนในครอบครัวมากกว่าแบบสายงาน ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน เปิดใจเข้าหากัน การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร มีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) การ ดำรงหรือหล่อเลี้ยงธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันแบบเกื้อกูล (2) การเปลี่ยนบรรยากาศจากสายงานที่ เป็นทางการและมีลำดับชั้นมาเป็นบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว (3) การเปลี่ยนจาก วัฒนธรรมแบบปกป้องการทำงานแบบโดดเดี่ยว สู่วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการรับฟัง ความคิดเห็นอย่างปราศจากอคติและ (4) การเปลี่ยนจากความขัดแย้งมาสู่วัฒนธรรมที่เคารพความ แตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (sharing vision and values) หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างตระหนักถึงคุณค่าของงานนั้น ทำให้เกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำความเข้าใจในทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย นั่นคือ การพัฒนาการเรียนรู้ ของนักเรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อนักเรียน การรู้จักตนเองและพัฒนาคุณภาพของ ความเป็นครู การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และการทำภารกิจต่าง ๆ ร่วมกันภายใต้เป้าหมายที่กำหนด 3) การมีภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำใน

ตนเองและเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน โดยมีผลมาจากการเสริมพลังจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้และใส่ใจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน ลักษณะการทำงานเช่นนี้จะเหนี่ยวนำ ให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม (shared leadership) ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังที่กล่าวมาจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกับผู้อื่น การเข้าไปอยู่ในความรู้สึก ของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน และการมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อพัฒนาการของผู้อื่น เป็นต้น 4) การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (collaborative learning) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนครูจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อเป็นการถ่ายทอดวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ไปสู่ครูท่านอื่นและนำไปใช้ในโอกาสต่อไป เช่น การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะเพื่อความเป็นครูมืออาชีพหรือทักษะ 7C ได้แก่ (1) ทักษะการสร้างหลักสูตร (curriculum construction skills) (2) ทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (child-oriented instructional management skills) (3) ทักษะการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน (classroom innovation implementation skills) (4) ทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ (classroom learning assessment skills) (5) ทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (classroom action research skills) (6) ทักษะการจัดการชั้นเรียน (classroom management skills) และ (7) ทักษะการพัฒนาลักษณะนิสัย (character development skills) 5) การมีพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (sharing field) หมายถึง การมีพื้นที่ใน 2 มิติ คือ (1) มิติของสถานที่ที่ใช้ดำเนินการ และ (2) มิติของเวลาร่วมกันที่ให้อาจารย์ได้ร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพและปรับปรุงการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ เช่น การสนทนาทางวิชาชีพ การสังเกตการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงการเปิดเผยการปฏิบัติงานทางการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 27) กล่าวถึงองค์ประกอบ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) 5) ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure)

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2561, หน้า 135) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่ทำให้การดำเนินกิจกรรม PLC ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Together) ระหว่างสมาชิก ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แบ่งปันความคิด ความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติมซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การต่อยอด และการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้
- 2) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Work Collaborative) บนพื้นฐานความคิดว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่แยกส่วนความรับผิดชอบจนไม่สามารถบูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน
- 3) สำนึกความรับผิดชอบ (Accountable) คือ ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่จะต้องพัฒนาตนเองตามแผนการดำเนินการของ PLC ที่ได้ตกลงร่วมกัน รับผิดชอบต่อภารกิจ การถอดบทเรียนและนำบทเรียนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ไพพกา ผิวดำ (2564) กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ คือ เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือปัญหาเดียวกัน มีการบูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน แบบร่วมมือร่วมใจ และมีสำนึกร่วมรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน จะต้องมีส่วนนำซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารหรือครูที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ใช้คำถามนำให้ผู้ร่วมวงทุกคน มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการพูดคุยนั้นพูดถึงผู้เรียนเป็นหลัก มีการสร้างบรรยากาศเสริมพลังบวกให้กับครูไม่รู้สึกโดดเดี่ยว มีกัลยาณมิตรในวิชาชีพ ปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมของการทำงาน ครูผู้สอนเกิดการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น

เกรียงศักดิ์ บุญญา (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

- 1) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน
- 2) ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือ (Collaborative Teamwork) หมายถึง ต้องเปิดใจรับฟัง เสนอวิธีการ นำสู่การปฏิบัติและประเมินร่วมกัน Open เปิดใจรับและให้ Care และ Share
- 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง การทำ PLC ต้องมีผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) กัลยาณมิตร (Caring Community) หมายถึง เป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพเติมเต็มส่วนที่ขาดของแต่คน
- 5) ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Supportive Structure) หมายถึง ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสการทำงาน ที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ มีชั่วโมงพูดคุย

ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และ คณะ (2564) กล่าวว่า เมื่อพิจารณา PLC ในระดับสถานศึกษา หรือระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ ผ่านการวิเคราะห์เอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า มี

องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้ PLC ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงเครื่องมือ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน พัฒนาเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จนั้น มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็น ภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงร่วมกัน เปรียบเสมือนการกำหนดเข็มทิศใน การขับเคลื่อน PLC โดยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน ทั้งนี้ อาจเป็นการมองที่เริ่มจาก ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรืออาจ เกิดจากการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน โดยที่วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) ดังนี้

- 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) เป็นการมองเห็นภาพเชื่อมโยงที่ ทำให้เห็นความสำเร็จ และทิศทางสำคัญของการทำงานร่วมกัน ช่วยทำให้มองเห็นภาพเดียวกัน
- 2) การมีเป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นการกำหนดทั้งเป้าหมายปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคน ที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการ เรียนรู้ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะ เป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) การเห็นคุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมาย และที่สำคัญ เมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและ ของงาน จนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักรู้ของสมาชิกใน PLC จนเกิด เป็นพันธะสัญญาร่วมกัน หลอมรวมเป็นคุณค่าร่วมซึ่งเป็นแหล่งรวมพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนการ ทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน

- 4) การมีพันธกิจร่วม (Shared Mission) เป็นภารกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุก ๆ ภารกิจ โดยมีภารกิจสำคัญร่วมกัน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครูนั่นเอง

องค์ประกอบที่ 2 การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรง ร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบ มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีมและการเรียนรู้ของครู

บนพื้นฐานงานที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันจากสถานการณ์ที่เป็นงานจริง ซึ่งถือเป็นโจทย์ร่วมในการทำงาน ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไก ในการทำงานซึ่งกันและกัน โดยละความเป็นตัวตนให้มากที่สุด (There is no I in team.) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิดประสบการณ์ หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนามาบนพื้นฐานความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน คือ การเป็นกัลยาณมิตร จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุขและไม่โดดเดี่ยว ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีลักษณะเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน ทีมร่วมเรียนรู้ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มี 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกันให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกันขยายความได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำหรือผู้สร้างที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ (Kotter และ Cohen, 2002) จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้ โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อน ด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คน จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจ และมีความสุขกับการทำงานด้วยกันอย่างมีวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมีคุณลักษณะสำคัญ คือ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตา กรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงาน การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการร่วมพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

2) ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจ เป็นการเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน ให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น "ผู้นำร่วมของครู" ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วมการสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็น

ผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็น"ประธาน" เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ไม่ใช่ "กรรม" หรือ ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจอย่างอิสระ ปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการ คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู ดังนี้

1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกนั้น จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการได้รับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก จากแนวคิดของ Dale ที่นำเสนอแนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experiences) ยืนยันอย่างสอดคล้องกันว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้ได้มากที่สุด เมื่อเทียบกับการได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในเชิงรับ (Passive Learning) เช่น ได้รับผ่านการรับฟัง การอ่าน หรือ ดูสื่อ เป็นต้น ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูจึงไม่รู้สึกละโดดเดี่ยว มีเพื่อนร่วมวิชาชีพคอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่สามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะสนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างโน้ตสนธิเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมอง และการจัดการความรู้ เป็นต้น

2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรืออุทิศภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้วจึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ มีสติ การฟังอย่างใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครู ได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา กรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 5 การมีชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน โดยมีวิถี และวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชนอย่างกัลยาณมิตร มีคุณลักษณะร่วมที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพและเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ขับเคลื่อนด้วยพลังเชิงคุณธรรมคุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตน เพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาศึกษาและผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 6 การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน (Supportive Structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะสำคัญ คือ ลดความเป็นองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ โดยหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งมั่นความยั่งยืน มีการจัดปัจจัยสนับสนุนตามบริบทของชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบไม่รวมศูนย์ หรือมีโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา สถานที่ ขนาดชั้นเรียน การส่งเสริมขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจที่เปิดกว้าง ให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความขัดแย้ง และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

บัณฑิต จำปากุล (2565) ได้สรุปองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากแนวความคิดของนักการและทำการจัดหมวดหมู่ได้เป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน 2) ทีมร่วมมือรวมพลัง 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ 4) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ 6) ภาวะผู้นำร่วม

Hipp and Huffman (2003) กล่าวว่า ความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่ (Supportive and shared leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการบริหาร กระจายอำนาจ ให้ความ

รับผิดชอบ การตัดสินใจ ส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำในทีม 2) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared values and vision) หมายถึง การที่บุคลากรร่วมแสดงความเห็นเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาที่ยึดการเรียนรู้ของผู้เรียน บุคลากรร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) ร่วมกันเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Collective learning and application of learning) หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับร่วมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และร่วมมือร่วมใจกันวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันค้นหาความรู้ทักษะและกลยุทธ์ พร้อมทั้งเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติงานของตน 4) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared personal practice) หมายถึง การเข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เยี่ยมและสังเกตห้องเรียน และให้ความเห็นต่อการการปฏิบัติการสอน เพื่อช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของตนและองค์กร 5) สภาพแวดล้อมเกื้อหนุน (Supportive conditions) หมายถึง การสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial relationships) ด้วยการให้ความเคารพ จริงใจ ยึดการแสวงหาความรู้อย่างมีวิจารณญาณและการพัฒนาเป็นบรรทัดฐาน และมีจิตวิทยาเชิงบวก ใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานความใกล้ชิดของบุคลากรกับคนอื่น ๆ ระบบการสื่อสาร และเวลา สถานที่ สำหรับการพบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

Richardson (2003) ได้นำเสนอมิติของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าประกอบไปด้วย 5 มิติได้แก่ 1) มิติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน 2) มิติทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน 3) มิติทางด้านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 4) มิติทางด้านการนิเทศงานและการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ และ 5) มิติทางด้านการสร้างปัจจัยเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุน ให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hargreaves (2003, p. 44) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and Development) และ 5) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure)

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยรวบรวมและสังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังแสดงตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

แหล่งอ้างอิง	องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ											รวม	สรุป
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
ทางวิชาชีพ	วารณ พานิช (2555, หน้า 139)	เมธาสิทธิ์ ขันยรัตน์ศิริสกุล (2560)	สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจิตร (2562, หน้า 27)	วิจัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัสผล (2561, หน้า 135)	พมกา สุคำ (2564)	เกรียงศักดิ์ บุญญา (2564)	ทิพย์มณฑา วงษ์แก้วทวีญ และ คณะ (2564)	ปิ่นมณฑา จัปกุล (2565)	Hipp and Huffman (2003)	Richardson (2003)	Hargreaves (2003, p. 44)	11	%
	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	81.82
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	9	81.82
	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	72.73
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	100.00
5. การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	72.73

ตารางที่ 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ต่อ)

แหล่งอ้างอิง	ทางวิชาชีพ												องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้												รวม	สรุป
	1	วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 139)	2	เมธาสิทธิ์ ธีรัตนศิริสถกุล (2560)	3	สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาพัฒนา (2562, หน้า 27)	4	วิจัย วงษ์ใหญ่ และ มารู้ต พิเศษ (2561, หน้า 135)	5	ไพฑูริย์ คำ (2564)	6	เกรียงศักดิ์ บุญญา (2564)	7	ทวีวัฒน์ วงแก้วทัญญู และ คณะ (2564)	8	ปณัท จัปปากุล (2565)	9	Hipp and Huffman (2003)	10	Richardson (2003)	11	Hargreaves (2003, p. 44)	11			
	✓		✓		-		✓		✓		✓		-		✓		✓		✓		-		11	%		
	✓		✓		-		✓		✓		✓		-		✓		✓		✓		-		7	63.64		
	✓		✓		-		✓		✓		✓		-		✓		✓		✓		-		7	63.64		
8. ชุมชนกัลยาณมิตร	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-		✓		✓		-		7	63.64		

จากตารางที่ 10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่ามี 8 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือก องค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ 4) การมีภาวะผู้นำร่วม และ 5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล (2560) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันของครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อเป็นการถ่ายทอดวิธีการที่มีประสิทธิภาพไปสู่ครูท่านอื่นและนำไปใช้ในโอกาสต่อไป เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะเพื่อความเป็นครูมืออาชีพ

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2561) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการแบ่งปันความคิด ความรู้ และประสบการณ์ เติมเต็มซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การต่อยอดและการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนรู้ โดยมีสำนักความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่จะต้องพัฒนาตนเองตามแผนการ ดำเนินการของ PLC ที่ได้ตกลงร่วมกัน

ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และ คณะ (2564) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการ คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณ กล่าวคือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็นร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูจึงไม่รู้สึกลำบากเดียว มีเพื่อนร่วมวิชาชีพคอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่สามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะสนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมนต์พิธีเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมอง และการจัดการความรู้ เป็นต้น และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครูเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรืออุทิศภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่

เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ มีสติ การฟังอย่างใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา กรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียน มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น

Darling-Hammond et al. (2017, pp. 20-21) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพชั้นสูงนั้นต้องสร้างพื้นที่การเรียนรู้สำหรับครูในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือกันภายใต้บริบทการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์การสอนใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตน จากประสบการณ์ตรงในการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานซึ่งกัน และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และสร้างนวัตกรรมจากการเข้าร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยนำความรู้ความสามารถและทักษะที่ได้จากการพัฒนาวิชาชีพ มาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

การมีวิสัยทัศน์ร่วม

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล (2560) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันหมายถึง ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างตระหนักถึงคุณค่าของงานนั้น ทำให้เกิดแรงขับที่จะทำความเข้าใจในทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย นั่นคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อนักเรียน การรู้จักตนเองและพัฒนาคุณภาพของความเป็นครู การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และการทำภารกิจต่าง ๆ ร่วมกันภายใต้เป้าหมายที่กำหนด

เกรียงศักดิ์ บุญญา (2564) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหมายถึง การมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน โดยเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2564) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ซึ่งจะ使人ในองค์กรเกิดความผูกพัน และเกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน บ่อยครั้งที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดจะเป็นผู้ที่อธิบายวิสัยทัศน์ขององค์กร (ที่

ผู้บริหารกำหนดขึ้นเอง) ในอีก 5-10 ปีข้างหน้าให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ เพื่อจะได้แต่งตั้งต่อ ยอดหรือปรับแต่งให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อนำพาให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันทำให้องค์กรตามวิสัยทัศน์เกิดขึ้น

Senge (1990) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) หมายถึง การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรอีกด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ของคนทั้งองค์กร เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างมีจุดยึดมั่นร่วมกันของสมาชิก เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีค่านิยมและวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน เกิดเป็นพลังของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเน้นการเปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนา (2561) กล่าวว่า การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นการทำงานบนพื้นฐานความคิดที่ว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่แยกส่วนความรับผิดชอบจนไม่สามารถบูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน

เกรียงศักดิ์ บุญญา (2564) กล่าวว่า การร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือ ต้องเปิดใจรับฟัง เสนอวิธีการนำสู่การปฏิบัติและประเมินร่วมกัน Open เปิดใจรับและให้ Care และ Share

ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และ คณะ (2564) กล่าวว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผล ที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู บนพื้นฐานงานที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันจากสถานการณ์ที่เป็นงานจริง ซึ่งถือเป็นโจทย์ร่วม

ในการทำงาน ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไก ในการทำงานซึ่งกันและกัน โดยละความเป็นตัวตนให้มากที่สุด (There is no I in team.) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้อีกร่วมกันในการทำงานจนเกิดประสบการณ์ หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาบนพื้นฐานความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน คือ การเป็นกัลยาณมิตร จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุขและไม่โดดเดี่ยว ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีลักษณะเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน ทีมร่วมเรียนรู้ เป็นต้น

HREX.asia (2020) เสนอว่า การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจคือการทำงานร่วมกันแบบประสานการทำงานให้สอดคล้องกันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มทีมงาน เพื่อให้เป้าหมายหลักร่วมกันขององค์กรเสร็จสมบูรณ์ หัวใจของการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ คือการสัมพันธ์ภาพที่ดีของคนในกลุ่ม ในองค์กร ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายหลักร่วมกันแล้ว กลุ่มคนเหล่านี้จะสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่ต้องมีผู้นำทีม เพียงแต่ แต่ละคน แต่ละทีมรับทราบ เข้าใจบทบาท มีความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน จะส่งเสริมช่วยเหลือจนเป้าหมายหลักสำเร็จ คนทำงานจะรู้สึกว่าการสำเร็จนั้นเป็นความสำเร็จร่วมกัน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานร่วมกันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงาน แบบทีมร่วมมือร่วมพลัง บนพื้นฐานงานที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดข้อตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันจากสถานการณ์ที่เป็นงานจริง ภายใต้อารมณ์ของการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู

การมีภาวะผู้นำร่วม

สุกัญญา เอี่ยมสำอางค์ (2559) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานของทีมผู้นำโดยขึ้นกับบริบทของงาน ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลักดันกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เมธาสิทธิ์ ชัยรัตนศรีสกุล (2560) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน โดยมีผลมาจากการเสริมพลังจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้และใส่ใจรวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน ลักษณะการทำงานเช่นนี้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม (shared leadership) ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังที่กล่าวมาจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกับผู้อื่น การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน และการมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อพัฒนาการของผู้อื่น เป็นต้น

ประพินพา จรัสรัตนกุล (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นกระบวนการที่สมาชิกแต่ละคนต่างมีอิทธิพลต่อกันละกัน โดยอาจจะผลักดันกันนำทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวสมาชิกในทีมอาจร่วมกันตัดสินใจและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้ยังมีแรงจูงใจในการทำงานและร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์ต่าง ๆ ร่วมกัน เหตุผลที่ภาวะผู้นำร่วมเป็นกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์การให้สามารถปรับตัวในวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเพราะ ภาวะผู้นำร่วมส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม 2 ด้าน ทั้งด้านกระบวนการคิด (เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และคุณภาพการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่าง ๆ) และ ด้านอารมณ์ (เช่น ความไว้วางใจระหว่างกัน ความกลมเกลียว และสุขภาวะที่ดีในการทำงาน)

ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และ คณะ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจเป็นการเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน ให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น ผู้นำร่วมของครู ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการ การร่วมการสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็นประธาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ไม่ใช่กรรมหรือผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจอย่างอิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ

Hipp and Huffman (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการบริหาร กระจายอำนาจให้ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำในทีม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย และหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถ และการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลักดันกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจ การกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจ และการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

จอร์จัน เสนาะกรรม (2562) กล่าวว่า โครงสร้างสนับสนุนชุมชนคือ การเตรียมพร้อมในด้านการสนับสนุนให้บุคลากรหรือสมาชิกในชุมชน ได้มีโอกาสสังเกตการสอนวิพากษ์วิจารณ์ และสะท้อนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสอนของเพื่อนร่วมงาน และของชุมชนการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้สมบูรณ์

ทิพย์วิมล วังแก้วหิรัญ และ คณะ (2564) กล่าวว่า โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะสำคัญ คือ ลดความเป็นองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการโดยหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริม วิสัยทัศน์ มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน มีการจัดปัจจัยสนับสนุนตามบริบทของชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบไม่รวมศูนย์ หรือมีโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครู ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา สถานที่ ขนาดชั้นเรียน การส่งเสริมขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจที่เปิดกว้าง ให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความขัดแย้ง และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

Hord (1997) กล่าวถึงการมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive conditions) ไว้ว่าผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขกับครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีกำลังใจ มีการยกย่องชมเชย ผู้บริหารปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ครูผู้สอนต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Hipp and Huffman (2003) กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมเกื้อหนุนคือการสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการด้วยการให้ความเคารพ จริยใจ ยึดการแสวงหาความรู้อย่างมีวิจารณญาณ และการพัฒนาเป็นบรรทัดฐาน และมีจิตวิทยาเชิงบวกใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานความใกล้ชิดของบุคลากรกับคนอื่น ๆ ระบบการสื่อสาร และเวลา สถานที่ สำหรับการพบ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน หมายถึง การมีโครงสร้างที่สนับสนุน การก่อเกิดเป็นการพัฒนาความรู้ของสมาชิกร่วมกับชุมชนโดยการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งความยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจที่เปิดกว้าง ให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความขัดแย้ง และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่กล่าวมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาในวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวกำหนด และส่งผลให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (DeVito, 2005) นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นตัวช่วยหลักในการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งการสื่อสารจะช่วยก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น (Flare Dash, 2022) ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร เพราะช่วยสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคง

ให้กับองค์กร การบริหารงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกจะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี (ภาควิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2567) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ที่พบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงานทุกวัน ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจ ความคิดเชิงบวก พฤติกรรม ทักษะคิดทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีผลต่อความรู้สึกในการทำงาน การประชุม และการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (อรสา สภาพพงษ์, 2563) นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ทูมเทแรงกายและแรงใจในการดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษา ที่ได้ทำร่วมกับผู้นำ การสื่อสารจึงจัดเป็นทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญต่อการประสบความสำเร็จ สำหรับผู้นำและผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับ การติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำคัญในการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการสั่งการของผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง (อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์, 2562) สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างเป็นรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (รัชนก เชื้อแพทย์, 2563)

การทำงานเป็นทีม

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ จึงต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกันงานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีมพัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งการจะบรรลุผลตามที่กล่าวมาได้นั้น จะต้องอาศัยการบริหารความหลากหลายซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ดึงศักยภาพที่มี

ความโดดเด่นเฉพาะของสมาชิกในทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม อีกทั้งควรตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีม และส่งเสริมให้ยอมรับความต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของทีมงาน (พนิดา นิลอรุณ, 2023) ดังนั้นความเข้าใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้นโดยการพูดคุยกันอยู่เสมอ รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมา (JobsDB, 2023) นอกจากนี้ องค์กรควรใส่ใจและฝึกการทำงานเป็นระบบทีมจนกลายเป็นวิถีปกติ เพราะระบบการทำงานเป็นทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Flare Dash, 2565) และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดการสื่อสารและการประสานงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน เกิดความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีความรักในงานและความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร, 2560)

การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝน โดยต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอนอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและชัดเจน ถ้ามีทักษะการตัดสินใจที่ดีจะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องไม่มีปัญหาหรือถ้ามีปัญหาที่มีน้อย การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ มีประสบการณ์ และควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยควรกำหนดแนวทางเลือกไว้หลายๆ ทาง แต่ละทางเลือกต้องคิดถึงผลในทางบวกและลบไว้เสมอ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจึงจะเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2558) ซึ่งการตัดสินใจนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการวางแผน (Koontz & O'Donnell, 1968) และเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นสุดท้ายก็คือการเลือกแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร (Simon, 1960, p.1) และถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ซึ่งหากมีการตัดสินใจที่ดีเรื่องอื่น ๆ ก็มีความสำคัญน้อยมาก หากตัดสินใจแย่เรื่องอื่น ๆ ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สร้างหรือทำลายภาวะผู้นำ และจากการที่ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามจำนวนมาก จึงต้องบริหารความสัมพันธ์เหล่านั้นเพื่อให้

การตัดสินใจบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการตัดสินใจในองค์กร ผู้นำต้องใช้โอกาสในการตัดสินใจเป็นการสอนคนอื่นในองค์กรเรื่องการตัดสินใจด้วย ซึ่งมีองค์ความรู้สี่ประเภทเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ ความรู้เกี่ยวกับตนเอง ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรู้เชิงบริบท (เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย, 2566)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรคือการสร้างความรู้สึที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความผูกพัน เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลเกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพเป็นทักษะที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในคือตัวบุคคลเอง และปัจจัยภายนอกคือระบบนิเวศขององค์กร การบูรณาการความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี ย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์ของความร่วมมือร่วมใจอันทำให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรอย่างยั่งยืน (ชญัญชิตา ศรีชัย, 2563) ดังนั้น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นจึงเปรียบเสมือนกาวที่จะเชื่อมประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างดี มีความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์มากกว่าที่จะส่งเสริมความแตกต่างให้เกิดความแตกแยก ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนี้จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรใส่ใจและให้ความสำคัญที่สุด (HREX.asia, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน โดยสามารถทำงานร่วมกันกับเพื่อนทำงานได้เป็นอย่างดี และจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความสัมพันธ์ กับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้นำ และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร (นิรชา สายสังข์, 2561)

จากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเรียนรู้และฝึกฝน เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะ และรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบพหุกรณี โดยเลือกโรงเรียนแบบเฉพาะเจาะจงในแต่ละภูมิภาคที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 แห่ง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเลือกแบบเฉพาะเจาะจงทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน รวมจำนวน 64 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย เป็นรูปแบบของระบบที่คล่องตัวแบบเปิด (Loosely coupled) ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 บนฐานงานจริงร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของ PLC มี 6 องค์ประกอบสำคัญที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ด้วยการเรียนรู้แบบสองทิศทางอย่างต่อเนื่อง และส่งผลกันเป็นลำดับ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำเข้าศรัทธา องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วม องค์ประกอบที่ 4 ระบบเปิดแบบผนึกกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน องค์ประกอบที่ 5 ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ผู้ดูแลภาวะความเป็นครู และองค์ประกอบที่ 6 พื้นที่เรียนรู้บนฐานงานจริงที่มีลักษณะเด่นชัดของพื้นที่เรียนรู้ 6 พื้นที่ย่อย ประกอบด้วย PLC พื้นที่กลาง, PLC พื้นที่วิชาชีพ, PLC พื้นที่ทีมเรียนรู้, PLC พื้นที่วงเวียนเรียนรู้ต่างๆ, PLC พื้นที่เสมือน และ PLC พื้นที่ระหว่างโรงเรียน

วาสนา ทองทวีชัย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 2) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของจังหวัดปทุมธานี จำนวน 333 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามลำดับ สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อศวิน เสนิชัย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเขตและนอกเขตกรุงเทพมหานคร 4) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจากทั่วประเทศจำนวน 783 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย ด้วยโปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้วยโปรแกรม Lisrel ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำใหม่ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น สามารถสื่อสารความคิดบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรเข้าใจและเต็มใจให้ความร่วมมือ มีแนวคิดใหม่ที่เป็นผลงานรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้มีพลังและกำลังใจ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานเป็นที่อ้างอิง เคยได้รับรางวัล 3) การบริหารวิชาการเป็นผู้ส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถออกแบบและสร้างนวัตกรรมการสอนที่เป็นของตนเองได้ และ 4) คุณธรรมจริยธรรมเป็นผู้กระทำอะไรด้วยความรัก ความหวังดี อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

มนทาทิพย์ นามนุ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 310 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม

และรายด้าน และ 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไกรสร เจริญทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร เทคโนโลยี

ดำเนิน เพียรคำ (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 และเพื่อเสนอแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

- 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 โดยรวม พบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะความร่วมมือ และทักษะความยืดหยุ่น และการปรับตัวอยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะวิสัยทัศน์และทักษะการริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นตัวของตัวเองอยู่ในระดับมากตามลำดับ
- 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 สามารถสรุปได้ ดังนี้ (1) แนวทางในการพัฒนาทักษะวิสัยทัศน์ สถานศึกษาพัฒนาระบบการวางแผนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ กำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อบรมพัฒนาทักษะการบริหาร ศึกษาฐานโรงเรียนใกล้เคียงที่ประสบความสำเร็จนำไปใช้พัฒนาโดยการจับคู่โรงเรียนคู่ขนานร่วมพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน (2) แนวทางในการพัฒนาทักษะการริเริ่มสร้างสรรค์

และการเป็นตัวของตัวเอง กำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานให้สถานศึกษา ถือปฏิบัติร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารที่มีผลงานเชิงประจักษ์ คัดเลือกสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติดีเด่น (Best Practice) เพื่อเป็นต้นแบบการดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) แนวทางในการพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัว ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา (4) แนวทาง ในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ใช้กิจกรรม PLC สร้างความเข้มแข็งยกระดับคุณภาพการศึกษา (5) แนวทางในการพัฒนาทักษะการ สื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาอบรมทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษและสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานเชื่อมโยง และเข้าถึงได้ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีคุณภาพที่เป็นรูปธรรม มีดังนี้ คือ ทักษะการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการอบรม ศึกษาดูงาน ทักษะการสื่อสาร ผู้บริหารอบรมพัฒนา ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองในการพูด และเรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากสื่อ วิดีทัศน์ อินเทอร์เน็ต ทักษะวิสัยทัศน์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ มีความสามารถมองรอบด้าน นำข้อมูล ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ประมวลผล และกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน

นิรชา สายสังข์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงาน ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสารและ ประสานงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้นำ และด้านความขัดแย้ง ที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ ของพนักงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงาน ในองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน โดยสามารถทำงานร่วมกันกับเพื่อนทำงานได้เป็น อย่างดี รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง ปัจจัยด้านการ ติดสื่อสารและประสานงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ ปัจจัยด้านผู้นำ หัวหน้างานมีการตรวจงานอย่างสม่ำเสมอ และปัจจัยด้านความขัดแย้ง มักรู้สึกรู้สึก ไม่ดีกับการมอบหมายงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ไม่เป็นไปตามโครงสร้างงานที่ถูก ออกแบบไว้ การบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรพบว่า ส่วนใหญ่เลือกการยอมรับ

และปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานทุกครั้ง การทดสอบสมมุติฐานพบว่า การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้นำ และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

นันทน์ภัส ชัยสงคราม (2561) ได้ศึกษาการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำแนกตามสถานที่ตั้ง และขนาดของสถานศึกษา ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดและรองลงมาได้แก่ ด้านนโยบายทิศทางและกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา และด้านการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำแนกตามสถานที่ตั้งในเขตเทศบาล กับนอกเขตเทศบาลพบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายทิศทางและกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรและด้าน การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความโดดเด่นในด้านการเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ที่สูงในระดับเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า การตั้งเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องมีนโยบายทิศทางและกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการทำงานไปสู่ความสำเร็จ ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางาน เพื่อสร้างความ

เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ เกิดการรวมตัวของกลุ่มครู เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของชุมชนในการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทรและความไว้วางใจกัน แสดงออกด้วยความเต็มใจ

อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์ (2562) ได้ศึกษาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 4 หัวข้อ คือ 1) ความหมายและองค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 2) ความหมายและความสำคัญของทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 3) ความสำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีต่อผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 4) รูปแบบและระดับของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้รูปแบบและระดับของการสื่อสารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ มิเช่นนั้นอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร หรือระหว่างบุคลากรกับองค์กร จนนำมาสู่ความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้สามารถใช้ทักษะการสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญเพื่อลดปัญหาดังกล่าว ตลอดจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2562) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร ประชากร คือ โรงเรียนในสังกัด จำนวน 119 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ขึ้นเตรียมการ พบว่า 1) ขึ้นสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่โรงเรียนจัดอบรมเกี่ยวกับ PLC ให้กับครูและผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ผู้บริหารและครูขาดความรู้เกี่ยวกับ PLC 2) ขึ้นวางแผน ส่วนใหญ่โรงเรียนจัดตั้งทีมทำ PLC ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ครูไม่สังเกตการสอนเพื่อนครูศึกษาปัญหา 3) ขึ้นการออกแบบกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม พบว่าส่วนใหญ่สร้างกิจกรรมเชื่อมโยงหลักสูตรปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ครูไม่ร่วมประชุม PLC ตามกำหนด ขึ้นลงมือสร้างชุมชนการเรียนรู้ พบว่า 1) ขึ้นวางแผน ส่วนใหญ่โรงเรียนสร้างการทำงานเป็นทีม ปัญหาที่พบ คือ ครูมีภาระงานมาก 2) ขึ้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าส่วนใหญ่ครูร่วมวงสนทนาจากสิ่งที่ปฏิบัติจริง ปัญหาที่พบ

คือ ผู้บริหารไม่ติดตามอย่างสม่ำเสมอ 3) ขั้นตอนการสะท้อนผล พบว่าส่วนใหญ่ครูได้ประสบการณ์ไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ปัญหาส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนไม่กำกับติดตาม PLC ชั้นประถมศึกษา การสร้างชุมชนการเรียนรู้ ส่วนใหญ่โรงเรียนประเมินความต้องการและสภาพปัญหาหลังทำ PLC ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ โรงเรียนขาดการปรับปรุงการดำเนินงาน PLC ให้มีประสิทธิภาพมาก

อรสา สภาพพงษ์ (2563) ได้ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ วิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ โดยวิธีการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มคณาจารย์ทุกคณะวิชา จำนวน 145 คน ผลจากการวิจัย พบว่า คณาจารย์ส่วนใหญ่ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงานทุกวัน ซึ่งมีผลต่อความรู้ความเข้าใจ ความคิดเชิงบวก พฤติกรรม ทักษะคิดทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีผลต่อความรู้สึกในการทำงานการประชุม และการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การอบรมหรือวิธีการปรับทัศนคติเชิงบวกควรมีช่องทางการสื่อสาร และการสื่อสารในลักษณะที่เปิดกว้างเพื่อแสดงความคิดเห็นได้อิสระมากขึ้น โดยภาพรวมแล้ว อาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมาก

รัชนก เชื้อแพทย์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอุปสรรคการสื่อสารในองค์กร และองค์ประกอบการติดต่อสื่อสาร 2) ศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 3) เปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) หาความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคการสื่อสารในองค์กรกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ 5) หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 3 โรงงาน จำนวน 328 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระดับปฏิบัติการและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ระดับบริหาร และองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร 2) ระดับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสื่อสารแบบวงกลม 3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 4) อุปสรรคการสื่อสารในองค์กรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรระดับปานกลางทางบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ 5) องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารในด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร ด้านสาร และด้านช่องทางการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรระดับต่ำทางบวก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สดตบญษ โพรฐรท (2564) ได้ศึทกษาทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสททผลรอรเรียน สังกัดสำนักงานเขตพ่นที่การศึทกษามัธยมศึทกษา เขต 21 โดยมึความมุ่งหมายเพือศึทกษา เปรยบเทยบ หาความสัมพ์ หาอำนาจพยากรณ์ และแนวทางการพัฒนา ทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสททผลรอรเรียน สังกัดสำนักงานเขตพ่นที่การศึทกษามัธยมศึทกษาเขต 21 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวึจยครั้งนี้เป็นผู้บรหการรอรเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพ่นที่การศึทกษามัธยมศึทกษา เขต 21 ปีการศึทกษา 2563 จำนวน 335 คน ผลการวึจย พบว่า 1) ทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บรหการรอรเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมากและประสททผลรอรเรียนตามความคิดเห็นของผู้บรหการรอรเรียนและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 ตามความคิดเห็นของผู้บรหการรอรเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของรอรเรียนและจังหวัดที่รอรเรียนตั้งอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ประสททผลรอรเรียนตามความคิดเห็นของผู้บรหการรอรเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของรอรเรียน จังหวัดที่รอรเรียนตั้งอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 4) ทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 กับประสททผลรอรเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสททสหสัมพันธ์ .724 5) ทกษะการบรหการของผู้บรหการรอรเรียนในศตรรทที่ 21 ที่นำมาวึเคราะห์

จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.30 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ +.31564 6) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ทักษะ ได้แก่ (6.1) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ควรจัดอบรมประชุม PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศ มีการนิเทศติดตาม จัดประกวดการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (6.2) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรจัดอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานในประเทศต่างประเทศ ผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (6.3) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรจัดทำนโยบายพัฒนาทักษะการคิด จัดอบรม ประชุม สัมมนา ทำ PLC ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและจัดทำแบบทดสอบประเมินผู้บริหาร

อดิถาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำนวน 324 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามเพศ และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย

กันต์ธร หิรัญลักษณ์ (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี 2) ระดับคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี และ 4) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2564 จำนวน 305 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน ด้านการมีภาวะผู้นำร่วม ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ และด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ตามลำดับ 2) ระดับคุณภาพของผู้เรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้เรียนในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.805 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และ 4) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ดีที่สุด 4 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์คุณภาพของผู้เรียนได้ร้อยละ 69.10 โดยด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน และด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน ตามลำดับ

มฤดี สวนดี (2565) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม

เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

เกศกาญจน์ ทองจันทร์แก้ว (2565) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ส่วนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำร่วม และด้านชุมชนกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) และโปรแกรม AMOS มีความสัมพันธ์ทางบวก ($R^2 = .797$) อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\beta = .997$) รองลงมาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .887$) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ($\beta = .881$) ตามลำดับ

จินตนา ศรีจำปา และ พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ (2566) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาระดับคุณลักษณะของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 175 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะ

ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) คุณลักษณะของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ

Wason (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติ ขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอนอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในโลกาภิวัตน์และความสามารถในการด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

Dianne (2006) ได้ศึกษาความสามารถในการเป็นผู้นำและประสิทธิภาพโดยรวม ในการตอบสนองเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างความสามารถในการเป็นผู้นำและประสิทธิภาพโดยรวม ในโรงเรียนเตรียมอนุบาลทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา ในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ข้อมูลการสำรวจจากการศึกษาวิธีการแบบผสมผสาน แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มย่อยที่วัดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีมติชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ผลการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งวัดโดยระบบความรับผิดชอบ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเติบโตและยั่งยืน การสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจขึ้นด้วยประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ความรู้สึกที่แข็งแกร่งของประสิทธิภาพโดยรวม มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียนและครูอย่างต่อเนื่อง และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

การทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม การศึกษานี้แสดงหลักฐานที่ชัดเจนว่าการเสริมสร้างจิตความสามารถและประสิทธิภาพโดยรวมสามารถเพิ่มขึ้นได้จากความสำเร็จในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ดี

Olson (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนที่ประสบผลความสำเร็จสูงกับลักษณะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับการเป็นผู้นำทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ ในโรงเรียนประถมศึกษามีทำให้ประสบความสำเร็จทางวิชาการอย่างสูง เป็นเพราะผู้นำทางการศึกษานำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จ

Binkley (2012) ได้ทำการศึกษาผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยม พบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นมากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมและทักษะความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการเรื่องความขัดแย้ง การมีมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการจัดการองค์กร โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศเป็นสำคัญ

Carpenter (2015) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนและความเป็นผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจการสนับสนุนและแบ่งปัน โครงสร้างความเป็นผู้นำในโรงเรียน นโยบายวัฒนธรรมหน้าที่ของโรงเรียนและขั้นตอนการออกแบบวิธีการ และแนวทาง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ตัวอย่างดำเนินการในสามโรงเรียนมัธยมศึกษาในแถบมิดเวสต์เทิร์นสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ในเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังเกตและรวบรวมสิ่งประดิษฐ์ เพื่อสำรวจนโยบายวัฒนธรรมของโรงเรียนขั้นตอนและความเป็นผู้นำในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งการศึกษานี้สรุปว่า ผู้นำโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและโครงสร้างความเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกันสำหรับครูเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของโรงเรียนในเชิงบวก และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปรับปรุงโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา และมีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของครูและสัมพันธ์กับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในด้านของภาวะผู้นำ เป็นผู้วิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ สามารถแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ มีพฤติกรรมบริหารเชิงรุก โดยเน้นผลงาน

หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพที่ได้วางไว้ รู้จักประสานงานและดึงศักยภาพบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด อันเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะอยู่ในสังคมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง 2) เพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สำหรับรายละเอียดของการดำเนินการมีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
6. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
7. การแปลความหมายของคะแนน
8. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2566 จำนวน

4,040 คน ซึ่งได้จากการสำรวจข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (สพม.ชลบุรี, 2566)

1.2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ รังสรรค์ โฉมยา และคณะ (2565) ซึ่งได้สังเคราะห์ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น (RSS sample size table for Structural Equation Modeling: SEM) จากแนวคิดของนักการศึกษา โดยใช้วิธีการประมวลองค์ความรู้ และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพิจารณา กำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ โดยอิงพื้นฐานเทคนิคการวิเคราะห์ที่จำเป็นจะต้องใช้ ตัวอย่างขนาดใหญ่มาประกอบในการพิจารณา ดังภาพที่ 7

ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น (RSS sample size table for Structural Equation Modeling : SEM)									
N	n	N	n	N	n	N	n	Value	n
60	52	700	248	4,000	351	40,000	381	For large sample size analysis technique	
70	59	800	260	5,000	357	50,000	381		
80	66	900	269	6,000	361	60,000	382	Very poor	50
90	73	1,000	278	7,000	364	75,000	382	Poor	100
100	80	1,100	285	8,000	367	80,000	382	Fair	200
200	132	1,200	291	9,000	368	90,000	383	Good	300
300	169	1,400	302	10,000	370	100,000	383	Very good	500
400	196	1,500	306	15,000	375	200,000	383	Excellent	1,000
500	217	2,000	322	20,000	377	300,000	383	Exceptional	1,200
600	234	3,000	341	30,000	379	400,000	383	Profound	1,500

หมายเหตุ Large sample size analysis technique ได้แก่ Factor analysis, Structural Equation Modeling and other

ภาพที่ 7 การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างเชิงเส้น

จากภาพที่ 7 ผู้วิจัยได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 353 ตัวอย่าง ซึ่งใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดและขนาดของโรงเรียน

ในแต่ละจังหวัดเป็นชั้นของการสุ่ม (Strata) และสุ่มอย่างง่ายในแต่ละชั้น (Simple Random sampling) จากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 353 คน ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อมูลจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดและขนาดของโรงเรียน

สพม.ชบรย	ขนาดของโรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สพม.ชบรย (จังหวัดชลบุรี)	โรงเรียนขนาดเล็ก	4	62	29
	โรงเรียนขนาดกลาง	9	401	62
	โรงเรียนขนาดใหญ่	9	712	62
	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	9	1,368	62
สพม.ชบรย (จังหวัดระยอง)	โรงเรียนขนาดเล็ก	4	59	28
	โรงเรียนขนาดกลาง	6	280	41
	โรงเรียนขนาดใหญ่	4	348	28
	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	6	810	41
รวม		51	4,040	353

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัย 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ทักษะที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดจุดมุ่งหมายการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ปรัชญา ทฤษฎี ตลอดจนศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (17 งานวิจัย)

โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 70 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) เพื่อเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual framework) เพื่อการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบจำลองสมมติฐานของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จากกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยอื่น ที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้แบบจำลองสมมติฐานของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสาร หลักการแนวคิด ปรัชญา ทฤษฎี ตลอดจนศึกษาข้อมูลเอกสารงานวิจัย รวมทั้งแบบสอบถามอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การหาค่าคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการหาค่าคุณภาพเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อนำแบบสอบถามที่มีคุณภาพมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบหาค่าคุณภาพแล้ว ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 353 คน ตามที่ได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างไว้ โดยผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือออกจากภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัด โดยข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างตอบจะแสดงผลบนฐานข้อมูล Google form ที่ผู้วิจัยได้จัดทำไว้

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการนำข้อมูลมาตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ว่าโมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งพิจารณาความเที่ยงตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Measures) และวิเคราะห์โครงสร้างเชิงเส้นทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปและนำเสนอ สรุปผลและนำเสนอทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในนี้ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์ประกอบในแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ซึ่งมีตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 4 ตัวแปร โดยในแต่ละตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร และตัวแปรแฝง ภายใน จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 46 ข้อ เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามได้ดำเนินการตามขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสร้างแบบวัดระดับองค์ประกอบของ ตัวแปรด้านต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. ศึกษารายละเอียดองค์ประกอบต่าง ๆ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการและงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. เขียนนิยามศัพท์เฉพาะจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านต่าง ๆ
4. เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามที่เป็นองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

5. ตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คำนวณค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ผู้วิจัยเลือกผลการพิจารณาแบบสอบถามข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ซึ่งแสดงว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2552, หน้า 150) ซึ่งผลการคำนวณค่า IOC ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน เป็นการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของแบบสอบถามด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) หลังจากนั้นผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาทำการคำนวณค่า IOC ผลการพิจารณาแบบสอบถามผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา ส่วนข้อที่ได้น้อยกว่า 0.5 คือ ข้อ 32 ผู้วิจัยจึงตัดออกเนื่องจากค่า IOC ที่ได้น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าไม่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จำนวน 1 ข้อ จากข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ ดังนั้นเหลือข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 46 ข้อ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่า IOC มีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ดังแสดงในภาคผนวก ข

6. ปรับปรุง แก้ไข แบบสอบถามให้สมบูรณ์ ตรวจสอบก่อนนำไปใช้กับกลุ่มทดลองที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.986 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในระดับที่ยอมรับได้ต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) ดังนั้น แบบสอบถามนี้สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้

8. ปรับปรุง แก้ไข แบบสอบถามให้สมบูรณ์ ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง รายละเอียดของแบบสอบถามแสดงไว้ในภาคผนวก ข

ตารางที่ 12 โครงสร้างเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	ข้อที่
การสื่อสาร	การสร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศการทำงาน	4	1-4
	การสร้างความเข้าใจ และการประสานงาน	4	5-8
การทำงานเป็นทีม	การมีส่วนร่วม	4	9-12
	ภาวะผู้นำ	4	13-16
การตัดสินใจ	ข้อมูล และการรวบรวมข้อมูล	4	17-20
	การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา	4	21-24
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การทำงานร่วมกัน	4	25-28
	การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร	4	29-32
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	3	33-35
	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3	36-38
	การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ	3	39-41
	การทำงานร่วมกัน	4	25-28
	การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร	4	29-32

หมายเหตุ: ข้อที่ 32 ไม่ผ่านเกณฑ์ (IOC) ถูกตัดออกก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

สำหรับขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น ให้ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ

ที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2. จัดทำร่างแบบสอบถาม และรายการข้อคำถามในแต่ละประเด็น และตรวจสอบความถูกต้อง

3. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item-objective congruence) ประกอบด้วย

3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น ประธานสาขาวิชาวิจัย ประเมิน และสถิติการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 ดร.จตุพันธ์ รุจิรานุกูล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3.4 นายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

3.5 นางสาวสมพร หิรัญลักษณ์สุด ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพานทอง สภากงปถัมภ์

พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) ภาษาที่ใช้ เพื่อให้มีความสมบูรณ์และสามารถวัดในสิ่งที่จะวัดได้ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence) ของแต่ละข้อ ตามจากสูตร (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2547, หน้า 179) ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ คือ ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าหากข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ถือว่ามีความสอดคล้อง ไม่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 ถือว่าไม่สอดคล้อง ผู้วิจัยต้องนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ หรือตัดข้อคำถามนั้นออก

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของค่า IOC (Index of item-objective congruence) ซึ่งมีความเหมาะสมตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องของค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ผลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าตั้งแต่ 0.60-1.00 ผ่านเกณฑ์ 46 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ข้อ (ข้อ 32) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสู่การทดลองใช้

4. การทดลองใช้เครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 30 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์พิจารณาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) (บุญเรียง จรศิลป์, 2547, หน้า 61) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค พบว่า หลังจากนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) มีค่าเท่ากับ 0.986

5. นำผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานกับภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้ชื่อสถาบัน เพื่อเป็นไปตามเกณฑ์จริยธรรมในการวิจัย
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. ผู้วิจัยยื่นโครงการวิจัยขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ในระบบการขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วผู้วิจัยก็ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป

4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล และนำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ ไปขออนุญาตและความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ โรงเรียนในสังกัดที่ได้รับการสุ่มให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5. ผู้วิจัยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อขอความร่วมมือให้ประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน โดยผู้วิจัยจะส่ง ลิงค์แบบสอบถามไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สามารถตอบ คำถามลงในแบบสอบถามออนไลน์ได้เลย โดยข้อมูลทั้งหมดจะลิงค์มาที่ฐานข้อมูล google form ที่ ผู้วิจัยได้จัดตั้งระบบไว้ ทั้งนี้ข้อมูลจะถูกเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้น โดยมีการเก็บรักษาเอาไว้เป็นเวลา 1 ปี ส่วนเอกสารที่กลุ่มตัวอย่างกรอกผ่านทางออนไลน์จะ เก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย ข้อมูล และมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่รหัสการเข้าถึง ข้อมูลต่อผู้อื่น และผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และหลังจากมีการเผยแพร่ผลการวิจัย ข้อมูลใน Google Drive จะถูกทำลายหลังจากนั้นทันที

6. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม - 19 สิงหาคม พ.ศ. 2567 ด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 353 คน

7. ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ได้แบบสอบถามทั้งหมด 353 ชุด นำแบบสอบถาม มาตรวจความสมบูรณ์ก่อนการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ จำนวน 353 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนตัวอย่างที่กำหนด

การแปลความหมายของคะแนน

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมได้จากแบบสอบถามที่ได้รับจากการตอบทางออนไลน์ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน โดยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดล เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าคะแนน ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท โดยกำหนดน้ำหนักและคะแนน ดังนี้

- 1 คะแนน มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
- 2 คะแนน มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับน้อย
- 3 คะแนน มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 4 คะแนน มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับมาก
- 5 คะแนน มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

- 1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับน้อย
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมาก
- 4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การประสานความร่วมมือ ร่วมกันแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วางแผน ร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาคอยดูแลสนับสนุนเพื่อร่วมเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ 4) การมีภาวะผู้นำร่วม และ 5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

3. การแปลผลคะแนนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนระหว่างข้อคำถามทั้งหมดจากการใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาจากเกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (บุครี วงศ์รัตนะ, 2553, หน้า 316) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

และพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้

คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวกแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทางลบแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงข้ามกันหรือผกผัน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าความเบ้ (Skewness) ของตัวแปร

การตรวจสอบค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าความเบ้ (Skewness) เมื่อพิจารณาตามข้อเสนอของ Byrne (2010) และ Kline (2010) ซึ่งกำหนดว่าค่าความเบ้ (Sk) ควรน้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่ง (Ku) ควรน้อยกว่า 7.0 จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ในส่วนนี้ไม่เบี่ยงเบนมากจากการแจกแจงปกติ และเหมาะสมที่จะใช้การประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Estimate)

2. วิเคราะห์เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งจะทำได้เมตริกซ์สหพันธ์ระหว่างตัวแปร

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง

4. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามแนวคิดและทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ส่วนค่าสถิติที่นำมาใช้ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

1) การทดสอบอิทธิพลตรงของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้สถิติ t หรือ Z test โปรแกรมสำเร็จรูปจะใช้สัญลักษณ์ว่า C.R. ซึ่งย่อมาจาก Critical ratio ถ้า C.R. มีค่าสัมบูรณ์มากกว่า 1.96 หรือ $p < .05$ แสดงว่าปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ

2) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมที่สร้างตามโมเดลกับที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่ โดยที่ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ $p < .05$ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่าไค-สแควร์เชิงสัมพัทธ์ (Relative chi-square) หาได้จากค่าไค-สแควร์หารด้วยชั้นความเป็นอิสระ (df) χ^2/df ซึ่ง Carmines and McIver (1981, หน้า 80) ชี้ว่า χ^2/df ควรมีค่าเป็น 2 หรือ 3 แสดงว่า โมเดลนั้นอยู่ในระดับยอมรับได้ Ullman (2001) กล่าวว่า ค่าที่ไม่เกิน 2 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนในระดับดี Kline (1998) กล่าวว่าค่าที่ไม่เกิน 3 ถือว่าโมเดลมีระดับยอมรับได้ นักวิจัยบางส่วนยอมให้มีค่าไม่เกิน 5 แต่บางคนยังยืนยันค่าที่น้อยกว่า 2 ในการวิจัยนี้จะถือเกณฑ์ที่ $\chi^2/df \leq 3$

4) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่า Comparative Fit Index คือ ผลการเปรียบเทียบจะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนีที่ระดับ 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรจะถูกยอมรับ และค่า 0.95 ขึ้นไป ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงมาก

5) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ค่า Goodness of Fit คือ สัดส่วนของความแปรปรวนที่นำมาพิจารณาจากความแปรปรวนร่วมของประชากรโดยประมาณ จะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 ถ้าค่าดัชนี GFI มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูล

6) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker Lewis index: TLI) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดล

7) รากของค่าเฉลี่ยของค่าประมาณความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA) มีค่าเท่ากับหรือน้อยกว่า 0.05 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลในระดับสูงมาก และจะอยู่ในระดับยอมรับได้ถ้ามีค่ามากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.08 Hu and Bentler (1999) ชี้ว่า RMSEA มีค่าเท่ากับหรือน้อยกว่า 0.06 ถือว่าโมเดลกลมกลืนในระดับดี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง 2) สร้างโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงแบ่งการนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

2.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC)

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ

โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

3.1 โมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ก่อนปรับโมเดล

3.2 โมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล

3.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ทางสถิติ ประกอบด้วย

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
CV	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
Sk	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
P- Value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
t	แทน	สถิติค่าที่
df	แทน	องศาอิสระ
χ^2	แทน	ค่าสถิติการทดสอบไคสแควร์
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ

TLI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
RMSEA	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
TE	แทน	ค่าอิทธิพลรวม
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรง

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง ประกอบด้วย

COM	หมายถึง	ด้านการสื่อสาร
TW	หมายถึง	ด้านการทำงานเป็นทีม
DM	หมายถึง	ด้านการตัดสินใจ
IR	หมายถึง	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
PLC	หมายถึง	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย

COM 1	หมายถึง	การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน
COM 2	หมายถึง	การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน
TW 1	หมายถึง	การมีส่วนร่วม
TW 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำ
DM 1	หมายถึง	ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล
DM 2	หมายถึง	การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา
IR 1	หมายถึง	การทำงานร่วมกัน
IR 2	หมายถึง	การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร
PLC1	หมายถึง	การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ
PLC2	หมายถึง	การมีวิสัยทัศน์ร่วม
PLC3	หมายถึง	การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ
PLC4	หมายถึง	การมีภาวะผู้นำร่วม
PLC5	หมายถึง	การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะผู้บริหาร

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.74) องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.69) และองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติได้น้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.83) รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การสื่อสาร (COM)	3.95	0.69	มาก
การทำงานเป็นทีม (TW)	4.00	0.74	มาก
การตัดสินใจ (DM)	4.23	0.69	มาก
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR)	3.77	0.83	มาก
รวม	3.99	0.76	มาก

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

ในการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะการแจกแจงและการกระจายของข้อมูลว่าเป็นปกติหรือไม่ โดยการนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

ตามข้อตกลงของ Byrne (2010) และ Kline (2010) ซึ่งกำหนดว่าค่าความเบ้ (Sk) ควรน้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่ง (Ku) ควรน้อยกว่า 7.0 จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ในส่วนนี้ไม่เบี่ยงเบนมากจากการแจกแจงปกติ สามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการประมาณค่าด้วยวิธีโลกลีสูงสุดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate) ได้ รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย (n = 353)

ตัวแปรสังเกตได้	N	Min	Max	$\bar{X}$	S.D.	Sk	Ku	C.V.
(COM1) การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน	353	2.00	5.00	3.92	0.69	-0.06	-0.48	17.60
(COM2) การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน	353	2.00	5.00	3.97	0.70	-0.16	-0.41	17.63
(TW1) การมีส่วนร่วม	353	2.00	5.00	3.84	0.75	-0.05	-0.61	19.53
(TW2) ภาวะผู้นำ	353	2.00	5.00	4.16	0.70	-0.38	-0.36	16.83
(DM1) ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล	353	2.00	5.00	4.22	0.69	-0.42	-0.48	16.35
(DM2) การพิจารณาโครงสร้างของแนวทางแก้ไขปัญหา	353	3.00	5.00	4.25	0.68	-0.35	-0.85	16.00
(IR1) การทำงานร่วมกัน	353	1.00	5.00	3.67	0.86	-0.27	-0.12	23.43
(IR2) การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร	353	1.00	5.00	3.88	0.79	-0.44	0.27	20.36
(PLC1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	353	2.00	5.00	4.20	0.73	-0.50	-0.43	17.38
(PLC2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม	353	2.00	5.00	4.18	0.71	-0.42	-0.47	16.99
(PLC3) การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ	353	2.00	5.00	4.17	0.73	-0.54	-0.06	17.51
(PLC4) การมีภาวะผู้นำร่วม	353	2.00	5.00	3.84	0.81	-0.08	-0.76	21.09
(PLC5) การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน	353	2.00	5.00	3.90	0.77	-0.01	-0.88	19.74

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวมทั้ง 13 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายตัวเล็กน้อย มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ผลการวิเคราะห์ความโด่งของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงต่ำกว่าโค้งปกติเล็กน้อย ยกเว้น การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร (IR2) ที่มีการแจกแจงสูงกว่าโค้งปกติเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness = Sk) และค่าความโด่ง (Kurtosis = Ku) ของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ตามข้อเสนอของ Byrne (2010) และ Kline (2010) ซึ่งกำหนดว่าค่าความเบ้ (Sk) ควรน้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่ง (Ku) ควรน้อยกว่า 7.0 สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ในส่วนนี้ไม่เบี่ยงเบนมากจากการแจกแจงปกติ ดังนั้น ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ในตารางที่ 13 สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ว่ามีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะเชิงเส้นหรือไม่ มีขนาด (Strength) และทิศทาง (Direction) อย่างไร ซึ่งนำเสนอด้วยเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตได้	COM 1	COM 2	TW 1	TW 2	DW 1	DW 2	IR 1	IR 2	PLC 1	PLC 2	PLC 3	PLC 4	PLC 5
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
COM1 (การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน)	1												
COM2 (การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน)	.717**	1											
TW1 (การมีส่วนร่วม)	.393**	.396**	1										
TW2 (ภาวะผู้นำ)	.394**	.398**	.552**	1									
DM1 (ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล)	.263**	.268**	.159**	.375**	1								
DM2 (การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา)	.303**	.293**	.205**	.455**	.842**	1							
IR1 (การทำงานร่วมกัน)	.371**	.294**	.371**	.302**	.162**	.222**	1						
IR2 (การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร)	.386**	.338**	.368**	.308**	.219**	.277**	.651**	1					
PLC1 (การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ)	.364**	.330**	.294**	.354**	.284**	.333**	.461**	.423**	1				
PLC2 (การมีวิสัยทัศน์ร่วม)	.446**	.344**	.302**	.325**	.266**	.283**	.454**	.476**	.711**	1			
PLC3 (การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ)	.295**	.226**	.237**	.301**	.261**	.290**	.405**	.318**	.588**	.622**	1		
PLC4 (การมีภาวะผู้นำร่วม)	.340**	.288**	.273**	.303**	.185**	.233**	.406**	.400**	.399**	.439**	.439**	1	
PLC5 (การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน)	.367**	.344**	.349**	.329**	.299**	.316**	.458**	.419**	.465**	.418**	.348**	.627**	1
$\bar{X}$	3.921	3.975	3.839	4.159	4.215	4.247	3.671	3.878	4.198	4.179	4.167	3.836	3.895
S.D.	0.686	0.701	0.753	0.697	0.694	0.682	0.856	0.790	0.735	0.715	0.725	0.809	0.767

Bartlett's Test of Sphericity = 2298.070, df = 78, sig = .000, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .827

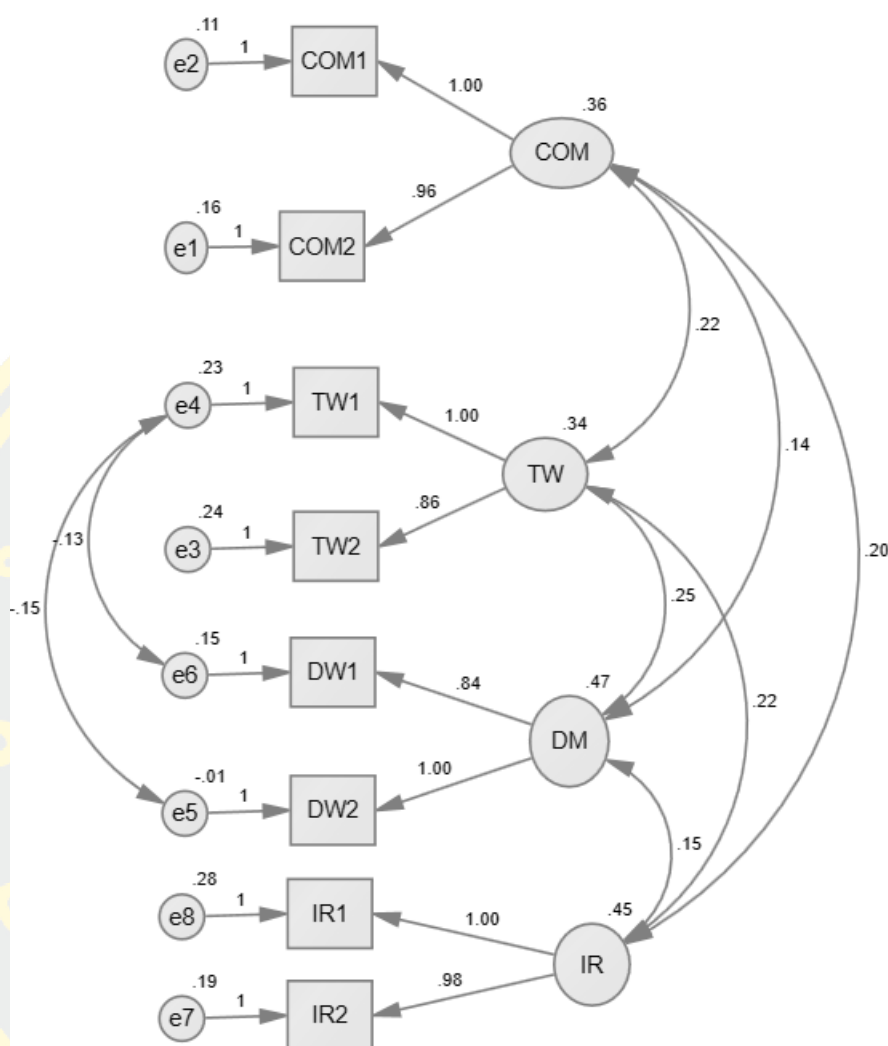
**p < .01

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.84 เมื่อพิจารณาการมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 78 คู่ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สำหรับผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 2298.070 ($p < .01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ที่มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันและสามารถนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย

2.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

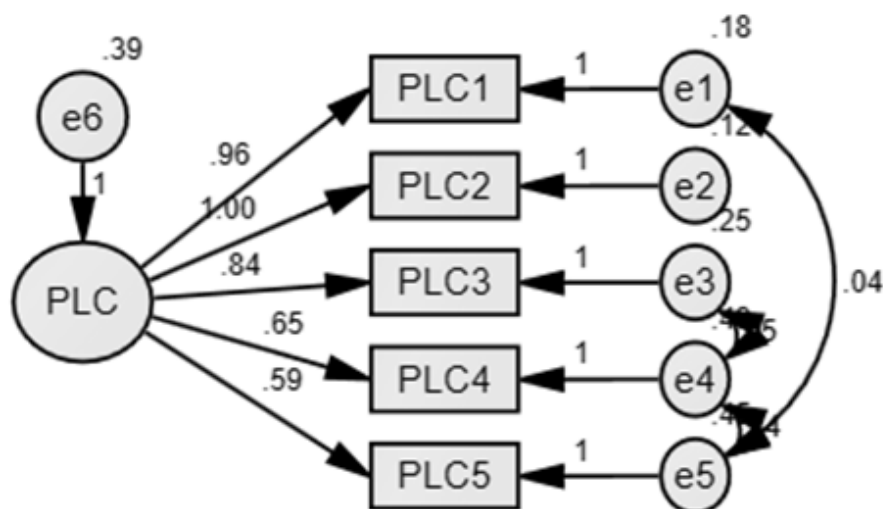
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของตัวแปร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ รายละเอียดดังตารางที่ 16



$\chi^2 = 9.63$, $df = 12$, $P\text{-value} = 0.65$, $\chi^2/df = 0.80$, $GFI = 0.99$, $CFI = 1.00$, $TLI = 1.00$, $RMR = 0.00$

ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลทกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 9.63, $P\text{-value} = 0.65$ ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 12 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.80 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker



$\chi^2 = 0.22$, $df = 2$, $P\text{-value} = 0.90$, $\chi^2/df = 0.11$, $GFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $TLI = 1.01$, $RMSEA = 0.00$

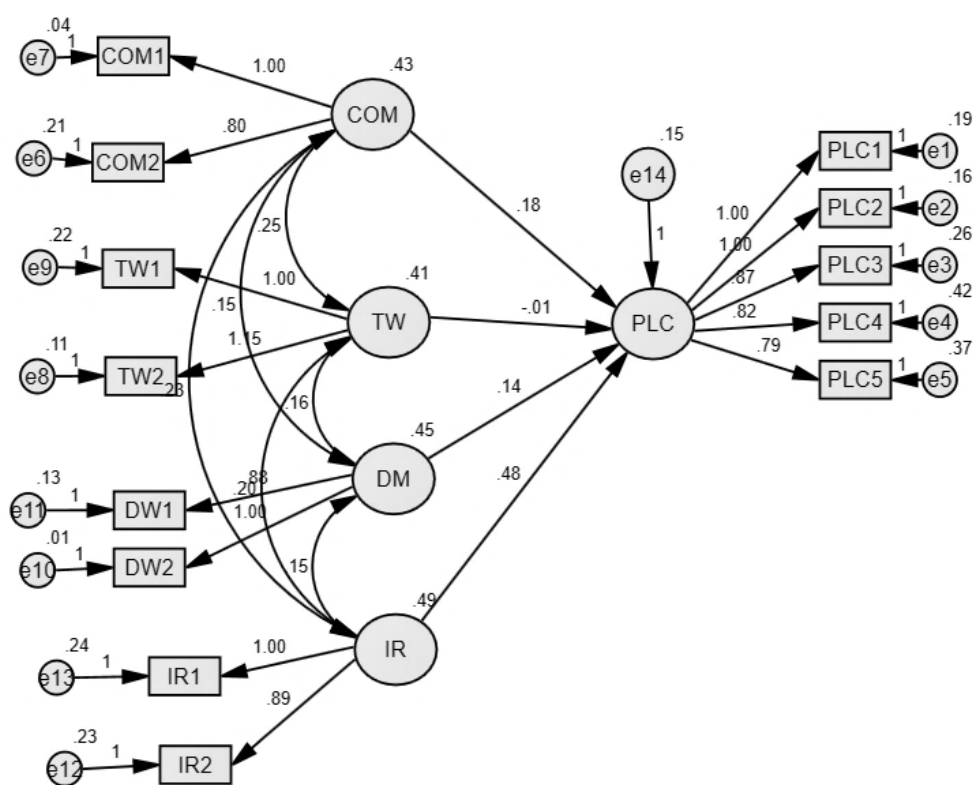
ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC)

จากตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 0.22, $P\text{-value} = 0.90$ ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.11 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 1.01 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($RMSEA$) = 0.00 นั้นแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (PLC1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (PLC2) ด้านการมีทีมร่วมแรงร่วมใจ (PLC3) ด้านการมีภาวะผู้นำร่วม (PLC4) และด้านการมีโครงสร้างแบบสนับสนุน (PLC5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานอยู่ในช่วง 0.48 ถึง 0.87 โดยองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (PLC2) เป็นด้านที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานสูงที่สุดคือ คือ 0.87

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ
โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการพัฒนา และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล
สมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
ดังต่อไปนี้

**3.1 โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ชลบุรี ระยอง ก่อนปรับโมเดล**



$$\chi^2 = 212.043, df = 55, P\text{-value} = 0.00, \chi^2/df = 3.86, GFI = 0.92, CFI = 0.92, TLI = 0.91, RMSEA = 0.09$$

ภาพที่ 10 โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่
ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ชลบุรี ระยอง ก่อนปรับโมเดล

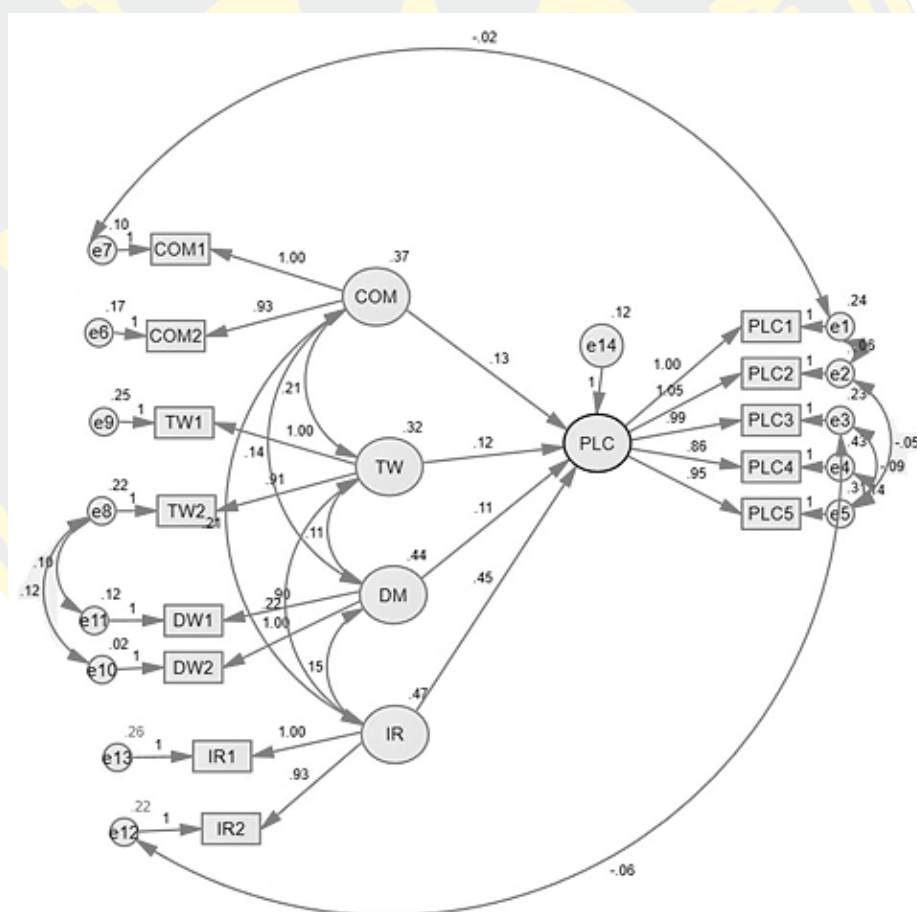
ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานก่อนปรับ
โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติที่ใช้วัด ความสอดคล้อง	เกณฑ์การยอมรับ	ค่าที่ได้จาก ผลการทดสอบ	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) ไม่แตกต่าง	$p > .05$ (Byrne, 2001)	0.000	ไม่ยอมรับ
χ^2/df	< 3.00 (Hair, et al., 2010, pp. 38-134)	3.86	ไม่ยอมรับ
CFI	> 0.95 (Hair, et al., 2010, pp. 38-134)	0.92	ไม่ยอมรับ
GFI	> 0.95 (Schumacker & Lomax, 2016, p.112)	0.92	ไม่ยอมรับ
TLI	> 0.95 (Hu & Bentler, 1995, pp.15-42)	0.91	ไม่ยอมรับ
RMSEA	$< .06$ (Hu and Bentler, 1999)	0.029	ยอมรับ

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องไม่ยอมรับทุกค่า ยกเว้น ค่ารากของ
ค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMSEA) ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้าง
องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามสมมติฐานก่อนปรับ
โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อให้โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล



$$\chi^2 = 63.933, df = 47, P\text{-value} = 0.051, \chi^2/df = 1.360, GFI = 0.973, CFI = 0.992, TLI = 0.988, RMSEA = 0.032$$

ภาพที่ 11 โมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานหลังปรับโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การยอมรับ	ค่าที่ได้จากผลการทดสอบ	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) ไม่แตกต่าง	$p > .05$ (Byrne, 2001)	0.051	ยอมรับ
χ^2/df	< 3.00 (Hair, et al., 2010, pp. 38-134)	1.360	ยอมรับ
CFI	> 0.95 (Hair, et al., 2010, pp. 38-134)	0.992	ยอมรับ
GFI	> 0.95 (Schumacker & Lomax, 2016, p.112)	0.973	ยอมรับ
TLI	> 0.95 (Hu & Bentler, 1995, pp.15-42)	0.988	ยอมรับ
RMSEA	$< .06$ (Hu and Bentler, 1999)	0.032	ยอมรับ

จากภาพที่ 11 และตาราง 19 พบว่าค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องยอมรับได้ทุกค่า ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ได้ค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 63.933, P-value เท่ากับ 0.051 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 47 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.360 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 0.988 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMSEA) = 0.032 แสดงว่าโมเดลสมการ

โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 63.933$, P-value = 0.051, CFI = 0.992 ค่า TLI = 0.988 และ ค่า RMSEA = 0.032, ซึ่งค่า P มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก แสดงว่าผลการทดสอบค่า χ^2 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.132 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (TW) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.115 ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (DM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.112 และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.446

เนื่องจากในโมเดลนี้ไม่มีตัวแปรสาเหตุที่ทำให้เกิดอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผล ดังนั้น อิทธิพลรวมสูงสุดเรียงลำดับตามค่ามาตรฐานของอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) การสื่อสาร (COM) การตัดสินใจ (DM) และการทำงานเป็นทีม (TW) โดยมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เท่ากับ 0.557, 0.147, 0.135 และ 0.118 ตามลำดับ
รายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับโมเดล

ตัวแปรผล ตัวแปรเหตุ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (PLC)		
	DE	IE	TE
องค์ประกอบด้านการสื่อสาร (COM)	0.147*	-	0.147*
องค์ประกอบปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (TW)	0.118	-	0.118
องค์ประกอบปัจจัยด้านการตัดสินใจ (DM)	0.135**	-	0.135**
องค์ประกอบปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (IR)	0.557**	-	0.557**

หมายเหตุ: อิทธิพลรวม (TE), อิทธิพลทางอ้อม (IE), และอิทธิพลทางตรง (DE), ** มีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ค่าที่นำเสนอเป็นค่าอิทธิพลในรูปค่ามาตรฐาน

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบ
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังปรับ โมเดล ในรูปค่าคะแนน
มาตรฐาน ดังนี้

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร (COM) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.147 ที่
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการสร้างความเข้าใจ การ
ประสานงาน จะเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของ

บุคลากร ซึ่งจะส่งผลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม (TW) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.118 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การสนับสนุนส่งเสริม การทำหน้าที่คอยประสานงาน และสร้างบรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา อาจไม่ส่งผลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ (DM) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.135 ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ การเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับประสบการณ์ และการเรียนรู้ประกอบหลักเหตุผล เพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จะส่งผลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) สูงที่สุด โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบตามค่ามาตรฐานเท่ากับ 0.557 ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ การส่งเสริมพฤติกรรมในลักษณะของการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษา โดยการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ จะส่งผลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 353 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.74) องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.69) และองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติได้น้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.83)

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้

2.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวมทั้ง 13 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายตัวเล็กน้อย มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.68 ถึง 0.86 ตัวแปรที่มีการกระจายตัวมากที่สุด คือ การทำงานร่วมกัน (IR1) รองลงมา คือ การมีภาวะผู้นำร่วม (PLC4) เมื่อพิจารณาการแจกแจงของข้อมูล พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.54 ถึง -0.01 และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอยู่ในช่วง -0.88 ถึง 0.27 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามข้อเสนอของ Byrne (2010) และ Kline (2010) ซึ่งกำหนดว่าค่าความเบ้ (Sk) ควรน้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่ง (Ku) ควรน้อยกว่า 7.0 ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ในส่วนนี้ไม่เบี่ยงเบนมากจากการแจกแจงปกติ และเหมาะสมที่จะใช้การประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Estimate)

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในช่วง 0.16 ถึง 0.84 เมื่อพิจารณาการมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 78 คู่ ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สำหรับผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of

Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 2,298.070 ($p < .01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจาก เมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ที่มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเข้าใกล้ 1 จึงแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันและสามารถนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๖ ระบุว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 63.933$, $P\text{-value} = 0.051$, $CFI = 0.992$, $TLI = 0.988$ และ $RMSEA = 0.032$ ซึ่งจากค่าสถิติในข้างต้นจะพบว่า $P\text{-value}$ มีค่าผ่านตามเกณฑ์การยอมรับของ Byrne (2001) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับสำหรับการทดสอบ Chi-square (χ^2) ที่ $p > .05$ เพียงเล็กน้อย แต่อย่างไรก็ตาม Hair et al. (2014) ได้กล่าวว่า การพิจารณาค่า $p\text{-value}$ อาจไม่จำเป็นต้องเป็นตัวชี้วัดหลักในกรณีที่ขนาดตัวอย่างมีขนาดใหญ่ หรือมีขนาดของตัวอย่างมากกว่า 200 ตัวอย่างขึ้นไป เนื่องจากค่า $p\text{-value}$ อาจมีความไวสูงเกินไป และทำให้เกิดการปฏิเสธสมมติฐานที่ไม่จำเป็น (Type I error) ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 353 คน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ดังนั้น อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนำ $P\text{-value}$ มาประกอบการพิจารณา และจากค่าสถิติที่รายงาน ในข้างต้น ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ จึงสรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๖ ระบุว่า

ปัจจัยด้านการสื่อสาร (COM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.147 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (TW) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) อย่างไม่มีนัยสำคัญ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.118 ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (DM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่

.01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.135 และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (PLC) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.557

เนื่องจากในโมเดลนี้ไม่มีตัวแปรสาเหตุที่ทำให้เกิดอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผล ดังนั้น อิทธิพลรวมสูงสุดเรียงลำดับตามค่ามาตรฐานจากมากไปน้อย คือ ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IR) การสื่อสาร (COM) การตัดสินใจ (DM) และการทำงานเป็นทีม (TW) โดยมีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เท่ากับ 0.557, 0.147, 0.135 และ 0.118 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยภาพรวมสอดคล้องกับกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย โดยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนคือ 1) ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ 3) ผลการทดสอบความสอดคล้องกลไกกลไกของโมเดลสมการ โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ด้วยเช่นกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้การศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้เรียนและสังคม โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทุกทักษะล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การมีทักษะการสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูล แนวคิด หรือทิศทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับครู นักเรียน หรือผู้ปกครองได้ แต่ยังช่วยลดความเข้าใจผิด และการเกิดปัญหา ที่อาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ชัดเจน และเนื่องจากการบริหารสถานศึกษา คือ

การทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัย การประสานงานและการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ที่ดี จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยทุกฝ่ายมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันอย่าง ราบรื่น ส่งผลให้การพัฒนาการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การวางแผนการศึกษาหรือการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การตัดสินใจ ที่ดีจะช่วยแก้ไขปัญหาคือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่รวดเร็วและรอบคอบจะช่วย ให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการที่สถานศึกษา ต้องอาศัยบุคลากรในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงปัจจัย ที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง จะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและมีความสุข ความสัมพันธ์ที่ดียังช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างบุคคลภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ จินตนา ศรีจำปา และ พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์ (2566) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อติกาญจน์ ศรีสังข์ (2564) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับ สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลโรงเรียนตามความ คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.557 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจาก การมีทักษะการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและความเข้าใจภายในองค์กร ซึ่งเมื่อสมาชิกในองค์กรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเข้าใจจากผู้บริหาร พวกเขาจะรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ไม่เพียงแต่ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ยังช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเนื่องจากในทุกองค์กร หรือสถานศึกษามักจะเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การมีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหาร จะช่วยให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้การสื่อสารที่ดี การรับฟังอย่างเข้าใจ และการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน การจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีอานาจไม่เพียงแต่ช่วยลดความตึงเครียด แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างสมาชิกในองค์กรอีกด้วย ซึ่งการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจถือเป็นหนึ่งในผลลัพธ์ที่สำคัญของการบริหารความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อบุคลากรในองค์กรเห็นว่าผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส พวกเขาจะรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรและการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารอย่างเปิดเผยของผู้บริหาร ยังช่วยให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของบุคลากรได้ดีขึ้น เมื่อผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม บุคลากรจะรู้สึกได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ การสนับสนุนนี้จะส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้การเติบโตขององค์กรเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยญูชิตา ศรีชัย (2563) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือ การสร้างความรู้สึกที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความผูกพัน เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคล

เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทักษะการสร้างสัมพันธภาพเป็นทักษะที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน คือ ตัวบุคคลากรเอง และปัจจัยภายนอก คือ ระบบนิเวศขององค์กร การบูรณาการความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี ย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์ของความร่วมมือร่วมใจอันทำให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ HREX.asia (2019) ที่นำเสนอว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ดี มีความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์มากกว่าที่จะส่งเสริมความแตกต่างให้เกิดความแตกแยก ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรใส่ใจและให้ความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับ นิรชา สายสังข์ (2561) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน โดยสามารถทำงานร่วมกันกับเพื่อนได้เป็นอย่างดี และจากการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้นำ และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

ตัวแปรด้านการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับสอง มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.147 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจาก การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวกำหนด และส่งผลให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นตัวช่วยหลักในการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กรเพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งการสื่อสารจะช่วยก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร เพราะช่วยสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อรสา สถาพงษ์ (2563) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ซึ่งพบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงานทุกวัน ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจ ความคิดเชิงบวก พฤติกรรม ทัศนคติต่องาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารภายในหน่วยงาน

มีผลต่อความรู้สึกในการทำงาน การประชุม และการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ อธิศักดิ์ ศิริจันทร์ (2562) ที่กล่าวว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของสถานศึกษา ในการสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ท่วมเทแรงกายและแรงใจ ในการดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ได้ทำร่วมกับผู้นำ การสื่อสารจึงจัดเป็นทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญต่อการประสบความสำเร็จสำหรับผู้นำและผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำคัญในการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการสั่งการของผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง สอดคล้องกับ รัชนก เชื้อแพทย์ (2563) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างเป็นรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ตัวแปรด้านการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยสูงเป็นอันดับสาม มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.135 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจาก ทักษะการตัดสินใจถือเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา หรือองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากการตัดสินใจที่ดีมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนา และการปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน การตัดสินใจที่ดีจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถเดินหน้าได้อย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเนื่องจากในองค์กร หรือสถานศึกษามักจะเผชิญกับปัญหา หรือสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ การตัดสินใจที่ดีจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หากการตัดสินใจผิดพลาดอาจทำให้สถานการณ์ยิ่งแย่ลงได้ แต่การตัดสินใจที่ดีสามารถพลิกฟื้นและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การตัดสินใจที่ดีจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากทั้งทีมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผล พวกเขาจะมีความมั่นใจในความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรไปข้างหน้า การมีความเชื่อมั่นนี้เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเสริมสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ กองฝึกอบรม กรมที่ดิน (2558) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร การตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝน โดยต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอน อยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและชัดเจน ถ้ามีทักษะการตัดสินใจที่ดีจะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่มีปัญหา หรือถ้ามีปัญหาที่มีน้อย การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ มีประสบการณ์ และควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยควรกำหนดแนวทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง แต่ละทางเลือกต้องคิดถึงผลในทางบวกและลบไว้เสมอ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จึงจะเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนะชัย (2566) ที่กล่าวว่า ทักษะการตัดสินใจถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ซึ่งหากมีการตัดสินใจที่ดีเรื่องอื่น ๆ ก็มีความสำคัญน้อยมาก หากตัดสินใจแย่เรื่องอื่น ๆ ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สร้างหรือทำลายภาวะผู้นำ และจากการที่ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามจำนวนมาก จึงต้องบริหารความสัมพันธ์เหล่านั้นเพื่อให้การตัดสินใจบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการตัดสินใจในองค์กร ผู้นำต้องใช้องไกในการตัดสินใจเป็นการสอนคนอื่นในองค์กรเรื่องการตัดสินใจด้วย ซึ่งมีองค์ความรู้ที่อยู่สี่ประเภทเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ความรู้เกี่ยวกับตนเอง ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรู้เชิงบริบท สอดคล้องกับ Koontz and O'Donnell (1968) และ Simon (1960) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการวางแผนและเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นสุดท้ายก็คือการเลือกแนวทางปฏิบัติ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีม ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในทิศทางบวก มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.118 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะทางวัฒนธรรมและวิธีการทำงานของคนไทย ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในที่ทำงาน หรือการพูดจาตรงไปตรงมา และด้วยความที่คนไทยมักจะมี การพูดอ้อมค้อม หรือใช้คำพูดที่สุภาพเพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้ใครรู้สึกเสียหน้า อาจทำให้บางครั้ง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา ซึ่งการพูดอย่างอ้อม ๆ อาจทำให้การแก้ปัญหา หรือการ ตัดสินใจในทีมเป็นไปได้ช้าหรือไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง และจากการที่คนไทยให้ความสำคัญกับการ เคารพผู้มีอำนาจหรือผู้อาวุโสในทีม ซึ่งบางครั้งอาจทำให้สมาชิกในทีมที่มีตำแหน่งต่ำกว่า หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพราะกลัวการกระทบต่อความรู้สึกของผู้มีตำแหน่งสูงกว่า ส่งผลให้ทีมอาจพลาดโอกาสในการ ได้รับมุมมองใหม่ ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการรักษา ความสัมพันธ์ในทีมมากเกินไปบางครั้งอาจนำมาซึ่งความเครียด หรือความรู้สึกไม่สบายใจ การพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อาจทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกกดดันหรือไม่สามารถแสดง ความรู้สึกที่แท้จริงได้ ซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่นหรือไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

สอดคล้องกับ HREX.asia (2021) ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของประเทศ ไทยว่าคนไทยรักอิสระจนไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไม่ค่อยอยากอดทนกับความลำบาก หรือไม่ค่อย ชอบการบังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่ทำให้รู้สึกอึดอัด คนไทยคิดนิสัยขี้เกรงใจ ใจดี ไม่ค่อยพูดกันตรง ๆ บ่ายเบี่ยง และมักพูดคำว่า “ไม่เป็นไร” อยู่เสมอ และมักยอมทำตามที่คนอื่นสั่งและเพื่อหลีกเลี่ยง การกระทบกระทั่ง จึงมักยอมทำตามไป ประณีประนอม ไม่ค่อยโต้เถียง คนไทยค่อนข้างทำงานแบบ เรื่อย ๆ สบาย ๆ ไม่รีบร้อน ไม่ขงงานหนัก บ่อยครั้งคนไทยมักรอคอยแต่คำสั่ง เพื่อที่จะปฏิบัติตาม มากกว่าสร้างคำสั่งหรือไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นมาเอง คนไทยมักเคยชินกับระบบใดระบบหนึ่งและจะยึด ติดกับระบบนั้นไปตลอด ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงความคิด ซึ่งหากเชื่อแล้วก็ยังคงปฏิบัติตามระบบ หรือ ความเชื่อเดิม ๆ ที่ยึดถือมานาน แม้ว่าความเชื่อนั้นอาจไม่ได้ผลแล้วก็ตามที จึงทำให้การเปลี่ยนแปลง ใด ๆ สำหรับคนไทยค่อนข้างใช้เวลานาน สอดคล้องกับ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2560) ที่กล่าวถึงค่านิยม เกี่ยวกับการทำงานของประเทศไทยว่า ค่านิยมเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกของ มนุษย์ ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการเลือกของบุคคล ตลอดจนบอกให้ทราบถึงความ ต้องการและเป้าหมายของบุคคลและสังคม ในแง่ของการทำงาน นักมานุษยวิทยาเชื่อว่า นอกจาก คนเราจะทำงานเพื่อชีวิตรอดแล้ว เหตุจูงใจที่สำคัญที่จูงใจคนเราให้ทำงาน คือ ค่านิยม ซึ่งมี วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดค่านิยมในการทำงานให้แตกต่างกัน และเนื่องจากแต่ละสังคมมีวัฒนธรรม แตกต่างกัน ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในแต่ละสังคมจึงแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาค่านิยมเกี่ยวกับการ ทำงานของคนไทย พบว่า ระบบค่านิยมแบบไทยมีแนวโน้มในทางส่งเสริมพฤติกรรมทางจิต

และสร้างสรรค์วัฒนธรรมทางจิตใจ ซึ่งการเน้นคุณค่าทางจิตใจ ทำให้ค่านิยมทางวัตถุลดความสำคัญลง ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน ทำให้การทำงานมีความสำคัญน้อยลงเช่นเดียวกัน ประกอบกับสังคมไทย มีค่านิยมที่เน้นการวางเฉย คือไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของคนอื่น วางเฉยต่อสถานการณ์ทุกอย่าง ลักษณะการวางเฉยทำให้เกิดลักษณะการทำงานที่เน้นอิสระ ขาดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และลักษณะการวางเฉยทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ และด้วยคนไทยมีค่านิยมต้องการความสนุก การดำเนินชีวิตแบบไทยจึงเน้นความสนุกเฉพาะหน้าโดยไม่คำนึงถึงอนาคตมากนัก คนไทยจะหลีกเลี่ยงการกระทำหรือกิจกรรมที่ไม่สนุก กิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น การทำงานที่ต้องรับผิดชอบมาก หรือที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่สนุก คนไทยจึงไม่ต้องการจะทำ และด้วยคนไทยให้ความสำคัญของค่านิยมส่วนบุคคลจึงทำให้เกิดลักษณะปัจเจกชนนิยม คนไทยจึงแทบจะไม่ผูกมัดกับเป้าหมายของสังคม เกิดการวางเฉย ซึ่งขัดแย้งอย่างรุนแรงกับความมุ่งมั่นที่จะทำงานหนัก อันเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับสังคมที่จะเข้าไปสู่ภาวะทันสมัย

นอกจากนี้คนไทยยังมีค่านิยมค่อนข้างสูงสำหรับผู้ที่ฉวยโอกาสหาผลประโยชน์ได้รวดเร็ว แต่ไม่ค่อยนิยมคนที่สร้างโอกาสด้วยความยากลำบาก หรือร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อใช้ความพยายามทำอะไรสักอย่างหนึ่ง คนไทยชอบฟังคำสั่งมากกว่าจะริเริ่มเอง ไม่ค่อยรับผิดชอบในการทำงาน ไม่นิยมชวนช่วยต่อสู้ดิ้นรนทำงานหนักเพื่อความสำเร็จในชีวิต ชอบทำงานเบา ๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก ชอบค่านิยมที่จะทำกิจกรรมแต่พอเสร็จ ไม่มุ่งความเยี่ยงยั้ง นิยมอภัยความบกพร่องกันง่าย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย (2567) ที่กล่าวถึงค่านิยมสำคัญที่มักส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กรไทยว่า ในบริบทของการทำงานในประเทศไทย ค่านิยมทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์และการแสดงความคิดเห็น ซึ่งพบว่า ในวัฒนธรรมไทย เรามักให้ความสำคัญกับความเกรงใจในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้หลายครั้งสมาชิกทีมไม่กล้าให้ข้อมูลย้อนกลับเมื่อเห็นว่าคนในทีมทำผิดพลาด เพราะกลัวทำให้เพื่อนร่วมงาน รู้สึกอึดอัดใจ สิ่งนี้ทำให้ทีมพลาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา คนไทยมักหลีกเลี่ยงการติดตามงาน แม้ว่าจะเห็นว่างานล่าช้า เพราะไม่อยากทำให้คนที่เกี่ยวข้องเสียหน้าในที่สาธารณะ การไม่ติดตามงานนี้ทำให้งานไม่เป็นไปตามกำหนด และอาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมของทีม การยอมตามเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายเพราะไม่อยากเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เห็นได้บ่อยในการทำงานร่วมกันในวัฒนธรรมไทย แม้ว่าสมาชิกบางคนจะรู้ว่าแนวทางที่เสนอจะมีผลเสียตามมา แต่พวกเขาก็ยอมรับเพื่อหลีกเลี่ยงความ

ขัดแย้ง สิ่งนี้อาจทำให้ทีมสูญเสียโอกาสในการเลือกทางออกที่ดีกว่าในองค์กรไทยค่านิยมเรื่องอาวุโสยังคงมีบทบาทสำคัญ การให้เกียรติผู้ที่มีอายุมากกว่า หรือมีตำแหน่งสูงกว่าอาจทำให้สมาชิกในทีมไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง แม้จะเห็นว่ามีข้อผิดพลาด สิ่งนี้อาจขัดขวางการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาของทีม สอดคล้องกับ พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา (2562) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ผู้บริหารและครูขาดความรู้เกี่ยวกับ PLC ครูมีภาระงานมากจึงขาดการทำงานร่วมกัน ทำให้ครูไม่ร่วมประชุม PLC และ ไม่สังเกตการสอนเพื่อนครูตามกำหนด ประกอบกับผู้บริหารไม่ติดตามดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนขาดการกำกับ ติดตาม และการปรับปรุงการดำเนินงาน PLC ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2561) ซึ่งกล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียน มักไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและไม่รู้สึกเป็นเจ้าของนโยบาย ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ ที่ดำเนินงานตามนโยบายโดยไม่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน การกำหนดนโยบายการศึกษาหลายประเด็น ใช้การสื่อสารในลักษณะของหลักการหรือแนวคิดกว้าง ๆ และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง แต่ขาดสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการ หรือกลยุทธ์การนำนโยบาย สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ จากภาระงานประจำของครูมีมากมายทั้งงานสอนและไม่ใช่งานสอน การจัดสรรเวลาเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของกลุ่มครูจึงเป็นสิ่งที่ปัญหามาก นอกจากนี้ ครูที่ต้องทำงานตามแนวคิดใหม่ ก็มักจะไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามนโยบายใหม่

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบ
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง พบว่า

รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 63.933$, P-value = 0.051, CFI = 0.992, TLI = 0.988 และ RMSEA = 0.032 ซึ่งค่า P มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก แสดงว่าผลการทดสอบค่า χ^2 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือทุกตัวผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโมเดลที่สร้างและพัฒนาขึ้นนี้มาจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างหลากหลายและรัดกุม จนได้องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกรสร เจริมทอง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร เทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทน์ภัท ชัยสงคราม (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความโดดเด่นในด้านการเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนดีประจำตำบลและโรงเรียนที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ที่สูงในระดับเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า การตั้ง เป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องมีนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการทำงานไปสู่ความสำเร็จ ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนางาน เพื่อสร้างความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ เกิดการรวมตัวของกลุ่มครู เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของชุมชนในการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้วยความเอื้ออาทรและความไว้วางใจกัน แสดงออกด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ เกศกาญจน์ ทองจันทร์แก้ว (2565) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ผลการวิจัยพบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำร่วม และด้านชุมชนกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ สอดคล้องกับ Hipp and Huffman (2003) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่นำมาสู่ความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่ คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการบริหาร กระจายอำนาจ ให้ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำในทีม 2) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม คือการที่บุคลากรร่วมแสดงความเห็นเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาที่ยึดการเรียนรู้ของผู้เรียน บุคลากรร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดข้อปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) ร่วมกันเรียนรู้สู่การปฏิบัติ คือ การที่บุคลากรทุกระดับร่วมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และร่วมมือร่วมใจกันวางแผน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันค้นหาความรู้ ทักษะและกลยุทธ์ พร้อมทั้งเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติงานของตน 4) แบ่งปันประสบการณ์ คือ การเข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อม และสังเกตห้องเรียน และให้ความเห็นต่อการปฏิบัติ

การสอน เพื่อช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของตน และองค์กร 5) สภาพแวดล้อมเกื้อหนุน คือ การสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงบวกด้วยการให้ความเคารพ จริ่งใจ ยึดการแสวงหาความรู้อย่างมีวิจารณญาณและการพัฒนาเป็นบรรทัดฐาน และมีจิตวิทยาเชิงบวก ใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานความใกล้ชิดของบุคลากรกับคนอื่น ๆ ระบบการสื่อสารและเวลาสถานที่ สำหรับการพบ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ และใส่ใจในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มากขึ้น เช่น การสร้างความรู้สึที่ดี ที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความผูกพัน เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลเกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร
2. ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น ทั้งในลักษณะของการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการปฏิบัติงานทุกวัน เพราะการสื่อสารจะเป็นตัวช่วยหลักในการสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเข้าใจจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรเรียนรู้และฝึกฝน เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร และถือว่าเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ซึ่งหากการตัดสินใจนั้นตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและชัดเจน และมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนแล้ว การตัดสินใจนั้นจะเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควบคู่กับแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
2. ควบคู่กับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่สามารถมีผลต่อการทำงานเป็นทีม หรือการประเมินการทำงานในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา และส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในสถานศึกษา



บรรณานุกรม

- กนกพร กระจำแสง. (2560). บทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 156-161.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ : คนอุดมศึกษาสู่จิตคิดชอบ. *สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 23(2), 67-79.
- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย. (2558). *การตัดสินใจ (Decision Making)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.dol.go.th/train/DocLib1/13decision.pdf>
- กัณฑ์ภัทร์ สุทะกุลสวัสดิ์ และ สิริมาศ หมั่นสาย. (2565). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 7(8), 431-444.
- กัณฑ์ธร หิรัญลักษณ์. (2564). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี. *ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- กิตติพัช เขียวฉ่อน. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 335-370.
- กุลจิรา รัทษนคร และ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. (2563). การศึกษารอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 5(2), 274-283.
- เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนะชัย. (2566, 8 มิถุนายน). *การตัดสินใจและภาวะผู้นำ*. เข้าถึงได้จาก <https://thecoach.in.th/2023/การตัดสินใจและภาวะผู้นำ/>
- _____. (2567, 22 ตุลาคม). *ค่านิยมไทยที่ปิดกั้นศักยภาพของทีมงานชั้นเลิศ*. เข้าถึงได้จาก <https://thecoach.in.th/2024/ค่านิยมไทยที่ปิดกั้นศักยภาพ/>
- เกศกาญจน์ ทองจันทร์แก้ว. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตนครหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. ใน *การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 13*. สงขลา.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32*. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*.

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ: eBook*. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/node/3924>
- คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (2567). *การสื่อสารภายในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://huso.buu.ac.th/comt/การสื่อสารภายในองค์กร/>
- คณศ จุลสุคนธ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ครูเชียงราย. (2562, 18 กันยายน). *การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ*. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/mdFAR>
- จารุวรรณ สอนงญาติ. (2562). ปัจจัยในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของอาจารย์พยาบาล. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 6(9), 4250-4260.
- จินดนา ศรีจำปา และ พงษ์ศักดิ์ รวมชมรัตน์. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 10(4), 127-137.
- จิรรัตน์ เสนาะกรรม. (2562). กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 30(1), 12-23.
- ชลิต ชูกำแพง. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 23(2), 1-6.
- ชญัญชิตา ศรีชัย. (2563, 27 เมษายน). *เทคนิคการบูรณาการความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก https://www.thaitrainingzone.com/training/detail/เทคนิคการบูรณาการความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน_15437.html
- ชัยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1), 1-9.
- ชาธิณี ตรีวิทย์. (2560). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพด้วยการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน: แนวคิดและแนวทางสู่ความสำเร็จ. *วารสารครุศาสตร์*, 45(1), 299-319.
- ชุดิมา ปัญญาพินิจนุกร และ เทียนทอง หาระบุตร. (2561). ความสุขกับการสร้างสัมพันธภาพ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(1), 236-247.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคทางสถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ไทเนรมิตกิจ

อินเทอร์เน็ต โปรแกรสซิฟ.

ณัฐพล มิตรอารีย์, พระมหาสมบัติ ธนปญโญ, และ สีน งามประโคน. (2566). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา. *วารสารบรรณการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์*, 4(2), 228-237.

ณัฐวดี ใจช่วงโชติ. (2560). การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุบล. *OJED*, 12(4), 438- 451.

ดำเนิน เพียรคำ. (2561). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. ใน *รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 8*. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

ตระหนักจิต ยุทธธรรม. (2557). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 34(2), 155-160.

ทรงธรรม ชีระกุล. (2548). การสื่อสาร: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารปริชาต*, 18(1), 51-61.

ทิพย์วิมล วงแก้วหิรัญ, ปริญญามีสุข, และ อังคิรา วงษ์รักษา. (2564). กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 8(1), 180-199.

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ. (2559). บทบาทการสร้างสัมพันธภาพในองค์กรขนาดใหญ่. *วารสารวิชาการ*, 9(1), 1090-1098.

ทิตนา แหมมณี และคณะ. (2544). *วิทยาการด้านการคิด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัท เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์ จำกัด.

ทิตนา แหมมณี. (ม.ป.ป.). *การคิด*. เข้าถึงได้จาก <https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmsspage&pageid=4&idarticle=178>

เทิดพงษ์ คงแก้ว. (2565). การพัฒนาแบบวัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในบริบทความแตกต่างทางสังคมสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงได้จาก [https://www.hu.ac.th/Conference/conference2022/proceedings/doc/07การศึกษา/10-Ed-028 \(1450 - 1464\).pdf](https://www.hu.ac.th/Conference/conference2022/proceedings/doc/07การศึกษา/10-Ed-028 (1450 - 1464).pdf)

ธร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม : หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติทางการศึกษา*. บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด

- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี : เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- นันทิชา หาสนทรี. (2556). การจัดการสารสนเทศ. เข้าถึงได้จาก https://elcpg.ssru.ac.th/natnicha_ha/pluginfile.php/26/block_html/content/MPP5708_part%201.pdf
- นันทน์กัศ ชัยสงคราม. (2561). การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการศึกษา, วิทยาลัยครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นิตย์ บุญงามมงคล. (2556). คุณสมบัติของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 39(4), 1-7.
- นิภาพรณ โสพัฒน์. (2562). วิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1(3), 23-30.
- นิรชา สายสังข์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร. เข้าถึงได้จาก <http://www.me-abstract.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/139>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเชิด ญูญอนันตพงษ์. (2547). การวัดและประเมินผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2547). วิธีการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญส่ง กรุงชาติ. (2561). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุษบง ชัยมาตร. (2560). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน HUMAN RELATIONSHIPS. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 6(2), 353-368.
- บุษบา ไตรยพันธ์. (2563). สาระต่อภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2561). ผู้นำพันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580). (2561, 13 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1-71.
- ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล. (2564, 17 มิถุนายน). ภาวะผู้นำร่วมจำเป็นอย่างไรในช่วงวิกฤติโควิด 19.

- เข้าถึงได้จาก <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/shared-leadership>
- ประเวศ วะสี. (2556). ชุมชนการเรียนรู้ครู : เปลี่ยน "ห้องเรียน" ให้เป็น "ห้องเรียน(รู้)". ใน รายงานสรุปการเสวนาวิชาการ เวทีปฏิบัติการเรียนรู้สู่การศึกษาเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 17. โรงแรมมิราเคิล กรุงเทพมหานคร.
- ปริญญ์ มานูจำ. (2560). การศึกษาการคิดไตร่ตรองด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเชื่อมโยงกับแนวคิดสะเต็มศึกษา. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา, คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- บัณฑิต จำปากุล. (2565). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: วิธีแห่งการพัฒนาครูยุคดิจิทัล. วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2(2), 57-73.
- ปัทมา สมความคิด. (2562). P-S-Y-C-H-O เทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ. เข้าถึงได้จาก <https://www.oknation.net/post/detail/634f8e421f87b4e712ebc237>
- พนิดา นิลอรุณ. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 11(1), 234-245.
- พรชัย เจดามาน. (2560, 27 พฤศจิกายน). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0. เข้าถึงได้จาก <https://www.kroobannok.com/83312>
- พรพิมล ขำเพชร, ปาริฉัตร ศรีหะรัญ, และ วันดี หิรัญสถาพร. (2564). ความสำคัญและเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลสู่การวิจัยในศตวรรษ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 32(2), 1-12.
- พรรณทิภาภรณ์ อภิปริญา. (2562). สภาพและปัญหาของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2 กรุงเทพมหานคร. OJED, 14(2), 1-12.
- พระมหาวิเชียร วชิรธมโม, ธนาคม รื่นพานิช, พระครูสุตกิจ สโมสร, และ จารึก ศิริบุพผังศรี. (2563). ภาวะผู้นำในสังคมไทย. วารสารมหาจุฬาลงกรณ์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2(4), 28-34.
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน, 2(3), 27-39.
- พิชญ์พร ธีรพันธุ์ และ วิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ. (2562). อิทธิพลของบรรยากาศการมอบอำนาจในการทำงานและการรับรู้ความมีอำนาจในการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. วารสารวิชาการ, 12(5), 778-497.
- พิจิต ฤทธิ์จรูญ. (2552). หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เฮาส์

ออฟ เคอร์มิสท์.

- พิเชษฐ์ เกษวงษ์. (2556). การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิเชษฐ์ พินิจ, อนุศิษฐ์ อันมานะตระกูล, เอกรัตน์ รวยรวย, สันติรัฐ นันตะอาจ, และ คมกฤตย์
ชมสุวรรณ. (2562, 6-7 ธันวาคม). พิธีมิดสทอปกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อความเข้าใจ
ใหม่: การเรียนรู้และสังเคราะห์จากประสบการณ์ภาคสนาม. เข้าถึงได้จาก <http://pichet-pinit.in.th/academicworks/>
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์*, 4(1), 1-7.
- ปริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่
ไม่อาจมองข้าม. *วารสารเวชบันทึกศิริราช*, 9(1), 38-43.
- พีรพล รุ่งณรงค์รักษ์. (2566, 19 กรกฎาคม). ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision making)
กับผู้นำ และ 5 เครื่องมือพร้อมวิธีที่จะช่วยพัฒนา. เข้าถึงได้จาก <https://techsauce.co/culture-transformation/importance-of-decision-making-for-leader>
- แพรวดาว สอนองพันธ์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(4), 46-47.
- ไพพกา ผิวดำ. (2564). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา. *วารสาร
นวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 3(1), 11-18.
- ไพรัช ทับทิม. (2563). แนวคิดการทำงานร่วมกันในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน. *วารสาร
มหาจุฬานาครทรรศน์*, 7(12), 451-464.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2560, 24 เมษายน). ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทยเป็นอย่างไร.
เข้าถึงได้จาก https://paisarnkr.blogspot.com/2017/04/blog-post_24.html
- ภักกร อินทราพรรณ, สมพล ทุ่มหว่า, ทองฟู ศิริวงศ์, และ ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ. (2566). บรรยากาศ
องค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฟิตเนส
แบรนด์หนึ่งในประเทศไทย. *วารสารการจัดการโซ่คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 2(3), 40-53.
- ภาราดร แก้วบุตรดี, ศศิกิจจ์ อำจ้อย, และ อาณัติ เดชจิตร. (2564). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์. *วารสาร
วิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 4(2), 283-296.
- ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2560). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม:
กระบวนการทัศน์การบริหารในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

มณฑุติ ปุริเส. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 8(1), 270-285.

มณฑุติ สวนดี. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

มะลิ ทิพย์ประจง. (2563). ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ 21. วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร วิทยาลัยเพชรบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 5(2), 114-121.

มันทนา วังถนอมศักดิ์. (2556). ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 3(2), 205-207.

มูทิตา คงกระพันซ์. (2554). การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เมธาสิทธิ์ ธีธรัตน์ศรีสกุล. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวทางปฏิบัติสำหรับครู. วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ, 2(2), 214-228.

รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). ทฤษฎีการแก้ปัญหาและแนวปฏิบัติพื้นฐาน. เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/73287>

รังสรรค์ โจมยา, สมบัติ พ่ายเรือคำ และเสกสรรค์ ทองคำบรรจง. (2565). วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 28(2), 27-40.

รัชนก เชื้อแพทย์. (2563). รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2553). *เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)*. เข้าถึงได้จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf
- รัน ธีรบุญ. (2561, 9 ธันวาคม). *การทำงานร่วมกัน 3 ระดับ : THE THREE LEVELS OF COLLABORATION*. เข้าถึงได้จาก <https://www.runwisdom.com/2018/12/collaboration/>
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2561). วิเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC). *วารสารวิชาการ*, 11(3), 2774-2793.
- เรวัต ดันตยานนท์. (2562, 30 เมษายน). *หลักเลียงการประสานงาน ด้วยการประสานงาน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/122043>
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). *รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย*. คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณิบัณจิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณจิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรวิฑูรี เฟ่งพันธ์. (2561). การศึกษาไทย 4.0 กับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 29(3), 1-13.
- วรวิฑูรี ธารทรัพย์, ลินดา นาคโปย, และสายฝน เสกขุนทด. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2. *วารสารบัณจิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 20(88), 97-110.
- วิภา คงควร. (2563, 10 กันยายน). *การประมวลผลข้อมูล*. เข้าถึงได้จาก <https://www.scimath.org/lesson-technology/item/9797-1-9797>
- วัชรเดช เกียรติชานน. (2565). ยุทธศาสตร์ชาติกับนโยบายการพัฒนาประเทศ. *วารสารสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 6(4), 319-326.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). *การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://sadowlocal.go.th/old/www.sadowlocal.go.th/images/PlanABT/participation.pdf>
- วันวิสาข์ พลธงชัยสวัสดิ์ และ เทียนทิพย์ บัณจุพาณิษฐ์. (2563). ความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นในธุรกิจร่วมทุน ไทย-จีน ประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง. *วารสาร บริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 21-44.
- วาสนา ทองทวีชัยศ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณจิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะคุุณศาสตรคุุณสากรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธิญบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ ๒๑*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-

สถิตย์วงศ์.

_____. (2556). *ครูเพื่อศิษย์ สร้างห้องเรียนกลับทาง*. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์จำกัด

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนา. (2561). *ขอบฟ้าใหม่แห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค์อนาคต*.

กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงส์การพิมพ์.

_____. (2562, มกราคม). *การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. เข้าถึงได้จาก http://www.curriculumandlearning.com/upload/Books/PLC_1544649171.pdf

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2564, 16 กันยายน). *"วิสัยทัศน์ร่วม" ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนด*.

เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/960390>

วิราวรรณ เพ็ชรนาวา. (2563). *แนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.

วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร. (2560). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*.

ศศิมา สุขสว่าง. (2566). *5 ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี (Decision Making)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>

ศศิธดา แพงไทย. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 6(1), 7-11*.

ศศิวิมล คงเมือง. (2566). *การทำงานบนฐานความเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม. วารสาร มจร. ทรัพย์สินพิสิทธิกรรม, 7(2), 204-214*.

ศิริภพ โสมาภา. (2564, 6 กรกฎาคม). *21st Century Skills ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก <https://www.shorturl.asia/cGCyK>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

ศุภศิลป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2556-2567, ตุลาคม-มกราคม). *4 ขั้นตอนการสื่อสารกับประชาชนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สู่โทรทัศน์ดิจิทัล. วารสารร่วมพฤษ มหาวิทยาลัยเกริก, 32(1), 113-128*.

สถาบันนวัตกรรมและกรรมาภิบาล. (2566, 15 สิงหาคม). *สรุปให้ Data Collection คืออะไร มีขั้นตอนอะไรบ้าง*. เข้าถึงได้จาก <https://digi.data.go.th/blog/what-is-data-collection/>

- สมใจ มณีวงษ์, ศศิครดา แพงไทย, และ รัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย. (2566). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 5(4), 65-74.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาวิชาชีพครู*. เข้าถึงได้จาก https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmsspage&pageid=4&id_article=194
- สมิต สัมภูกร. (2551, 1 กันยายน). *ทักษะการประสานงาน*. เข้าถึงได้จาก https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=394&read=true
- สวทช. (2562, 22 กรกฎาคม). *ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ แตกต่างกันอย่างไ*. เข้าถึงได้จาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/data-information-knowledge/
- สังข์ทอง รอดูศึก. (2557). การพัฒนารูปแบบประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(1), 157-165.
- สัตตบุษย์ โพธิ์รุท. (2564). *ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21*. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. (2563). *สรุปผลการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) ผู้สถานศึกษา ปีการศึกษา 2563*. ชลบุรี: กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 (เอกสารหมายเลข 26/2565)*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- _____. (2566). *ข้อมูล DMC 66 สพม.ชลบุรี*. เข้าถึงได้จาก <https://lookerstudio.google.com/reporting/7ec29bca-28f9-4363-8362-c859c2def3da/page/bIzWD>
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562, 22 พฤศจิกายน). *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ผู้สถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก https://www.kruchiangrai.net/2019/11/22/ดาวน์โหลดคู่มือ-plc/#google_vignette
- สิทธิพร ประวิติรุ่งเรือง และ สมยศ อวเกียรติ. (2557). เทคนิคในการตัดสินใจทางธุรกิจ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 8(16), 151-159.
- สิทธิพันธ์ พูนเอียด. (2566). การสื่อสารสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นยุคใหม่. *วารสารนาครบุตริปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 15(2), 12-22.

- ลินธะวา คามดิษฐ์. (2561). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทิวรรณ ตันติรจนาวงศ์. (2560). ทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการ*, 10(2), 2843-2854.
- สุกัลลวี เอี่ยมสำอางค์. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). บทวิจารณ์หนังสือ "การบริหารทีมงาน (On Teams)". *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 4(1), 161-169.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2555). ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ The Leadership and the Decision Making. *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*, 1(1), 1-23.
- สุวัฒน์พงษ์ ร่มศรี และ สาธกา ตาลชัย. (2565). ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 5(2), 172-184.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2556, 8 ตุลาคม). *Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.youtube.com/watch?v=tKTc7ocJezo>.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2561, 25-26 สิงหาคม). *การส่งเสริมกระบวนการ PLC ให้มีประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmsspage&pageid=4&id_article=281
- อดิภาณจน์ ศรีสังข์. (2564). *ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- อิทธิพัชร กอปรตันสวัสดิ์. (2562). อิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 8(16), 1-17.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์การ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 4(1), 32-46.
- อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. (2559). คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษา

- ไทย. วารสารปัญญาทัศน์, 8(1), 163-175.
- อภิรักษ์ พุกสวัสดิ์. (2564). *นวัตกรรมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิรัชศักดิ์ รัชนิวงศ์. (2565, 23 พฤศจิกายน). *การสร้างความเข้าใจ*. เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/ulksl/otkq/basic>
- อรพินท์ ชีระตระกูลชัย. (2557). *เมื่อ AI เข้ามาแทนที่ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นและสำคัญ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.trainersunny.com/ai-กับ-ทักษะในศตวรรษที่-21/>
- อรสา สถาพงษ์. (2563). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9(2), 119-127.
- อัศวิน เสนิชัย. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถิติการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์. (2562). ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการ*, 13(1), 136-144.
- เอกชัย กี่สุขพันธุ์. (2566, 22 กรกฎาคม). *คุณภาพการศึกษาไทยกับความหวังที่ยังไม่สิ้นหวัง*. เข้าถึงได้จาก https://www.maticchon.co.th/article/news_4092025
- เอี่ยมเดือน แก้วสว่าง และ นุชราภรณ์ เลี้ยงรินรมย์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามแนวทางพุทธศาสนาที่นำมาใช้ในการทำงานในมหาวิทยาลัยสงฆ์. *วารสารปัญญา*, 30(3), 101-115.
- Bartz, A. E. (1999). *Basic statistical concept*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bernard, H. R. (2000). *Research Methods In Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* [3rd ed.]. Walnut Creek, Calif.: Alta Mira Press.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing Outlook*, 29(11), 662-665.
- Binkley, M. (2012). *Defining Twenty-First Century Skills*. Netherlands: Springer.
- Boyd, V. (1992). *School context bridge or barrier to change*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis Group.
- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). *Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures*. pp. 65-115 in George W. Bohmstedt and Edward F. Borgatta,

- eds., Social Measurement. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682 – 694.
- Creighton, J. (2005). *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. Retrieved June 3, 2019, from <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-prof-dev>.
- DeVito, J. A. (2005). *Essentials of human communication* (5th ed.). Boston, MA: Allyn& Bacon.
- Dianne, F. O. (2006, September). Leadership Capacity and Collective Efficacy: Interacting to Sustain Student Learning in a Professional Learning Community. *Journal of School Leadership*, 16, 505-519.
- Ditto. (2023, May 25). *Get to know data collection or what Data Collection is*. from <https://www.dittothailand.com/dittonews/gov-what-is-data-collection/>
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Alexandria, Virginia : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Enablesurvey. (2022, June 9). *What is Data Collection? How many methods are there? What are the steps to do?.* from <https://www.enablesurvey.com/article-detail/47f19551-37dd-43b9-b6b1-6e44357feedc/data-collection>
- Ennis, R. H. (1985). A Logical Basic for Measuring Critical Thinking Skills. *Journal of Education Leadership*, 43(6), 45-48.
- Flare Dash. (2022, 12 July). *Combine elements For building good relationships among organization*. from <https://th.flare-dash.com/post/Collection of elements - for building relationships that are good to each other in the organization>
- Future Trends. (2024, 25 June). *Uncovering the essential 21st century skills that the new generation must learn and practice to cope with a world that is changing every day*. from <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=877703284390804&id=100064534219629&set=a.630751835752618>
- Gaspar, S. L. (2010). Leadership and the professional learning community. *Educational*

Administration: These, Dissertations, and Student Research, 43.

Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*. New York: Appleton -Century.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed.). United States of America: Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow.

Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College Press.

Koontz, H. and O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Herzberg, F., Mansner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Hipp, K. K., & Huffman, J. B. (2003). *Professional Learning Communities: Assessment development-Effects*. from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED482255.pdf>

Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin: Southwest Education Development Laboratory.

Hoyle, J. R., English, F. W. & Steffy, B. E. (1998). *Skills for Successful 21st Century School Leaders*. Virginia: American Association of School Administrators.

HREX.asia. (2019, May 23). *Human Relation in Organization*. from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190523-human-relation-organization/>

_____. (2020, August 17). *HR and creating work Collaborative Working Team To overcome every crisis situation*. from <https://th.hrnote.asia/qaarticle/collaborative-working-team/>

_____. (2021, November 23). *Learn the work culture of each country to adapt to suit our organization*. from <https://th.hrnote.asia/tips/work-culture-each-country-10212021/>

Hu, & Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Coventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1),pp. 1-55

Indeed Editorial Team. (2023, September 4). *16 skills for school leaders (and what school leadership is)*. from <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/School-leadership?>

JobsDB. (2023, July 7). *10 ways to work effectively as a team and actually works*. from <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/Working-as-a-team-is-better>

- Jobthai. (2022, March 18). *Steps to take when making important decisions*. from <https://blog.jobthai.com/career-tips/Communication in the Real World An Introduction to Communication Studies>.
- Jones Jr, R. G. (2013, June). *Communication in the Real World: An Introduction to Communication Studies*. from <https://catalog.flatworldknowledge.com/catalog/editions/jones-14959-communication-in-the-real-world-an-introduction-to-communication-studies-1-0-2>
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. *In A very readable introduction to the subject, with good coverage of assumptions and SEM's relation to underlying regression, factor, and other techniques*. NY: Guilford Press.
- _____. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Krungsri Academy. (2023). *How to teamwork effectively*. from <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/effective-result-of-perfect-teamwork>
- McNamara, C. (1999). *Basic guidelines to problem solving and decision making*. from <http://www.authenticityconsulting.com>
- Mercado, M. (1999). Development Communication Management. *The Journal of Development Communication*, 12(2), 13-25.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of rganizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61- 89.
- Mitchell, C. & Sackney, L. (2000). *Profound Improvement: Building Capacity for A Learning Community*. Lisse, The Netherland: Swets & Zeitlinger.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2015, July 11). *Breaking Ranks :10 Skills for Successful School Leaders*. from <https://www.yumpu.com/en/document/view/44532692/10-skills-for-successful-school-leaders-national-association-of->
- Office of the Education Council. (2009). *Summary of the 9-year Performance of Educational Reform (1999-2008)*. Bangkok: VTC Communication.
- Olson, C. D. (2008). *The relationship between high-achieving schools and professional learning community characteristics and the role of the educational leader* [Doctoral dissertation]. Edgewood college.

- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performances*. Homewood : Richard D. Irwin.
- Richardson, V. L. (2003). *The relationship between principal leadership styles and the maturity of schools as professional learning communities* [Doctoral Dissertation]. The George Washington University, Washington.
- Robbins, S. P. (1994). *Essential of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Scholl, R. W. (2003). *Human Resource Strategies: Commitment and Control Approaches to Workforce Management*. Retrieved April 3, 2003, from http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Commitment_Control.html
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H. A., (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper Collins Publishers.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Education Change*, 7, 221-258.
- Strellioff, W. K. (2003). *Engaged Employees*. Retrieved December 12, 2006, from <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm> UTH
- Sura Sonaard & Sajeewan Darbavas. (2018). Administrative Skills of Modern School Administrators. *Business Sustainability and Innovation*, 51, 512-521.
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and Leadership for Nurse Managers*. Boston: Jones and Bartlett.
- Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*. In Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.), 653- 771. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley, and Sons.
- Watson, S. H. (2000). *Leadership Requirements in the 21 st Century: The perceptions of Canadian Private Sector Leaders*. n.p.

Woodcock, M. (1992). *Fifty Activities for Team Building*. Volume II, HRD Press.





ภาคผนวก

The logo of Mahachulalongkornrajavidyalaya University is a circular emblem. It features a central five-pointed star (pentagram) with a smaller star inside it. The star is surrounded by a wreath. The outer ring of the logo contains the text "มหาวิทยาลัยบูรพา" in Thai script at the top and "BURI PHA UNIVERSITY" in English at the bottom.

ภาคผนวก ก

1. หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทดลองใช้ดำเนินการวิจัย
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย
4. เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

(Try out)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๗๓๓

วันที่ ๑๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นายภาคภูมิ เพชรภัทรางกูร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับ
อนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
ปณณัฐฐา มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง
ของเครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่ม
วิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิตดังรายนามข้างต้น ได้
ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

มณฑนา รังสิโยภาส์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๗๓๔

วันที่ ๑๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ปันนุ่น (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นายภาคภูมิ เพชรภัทรางกูร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับ
อนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
ปณณัฐ มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง
ของเครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่ม
วิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิตดังรายนามข้างต้น ได้
ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๘๑๓๗/๗๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุพันธ์ รุจิรานุกูล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ด้วย นายภาณุภูมิ เพชรภักทรากร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐ มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่มวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิตดังรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัททนา รังสิโยภาส
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัททนา รังสิโยภาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๗๓๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต ๑๘

ด้วย นายภาณุภูมิ เพชรภักทรานกูร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐฐา มาเชก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่มวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัททนา รังสิโยภาส
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัททนา รังสิโยภาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๗๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสมพร ทิรญลักษณ์สุด ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพานทองสภานุพัฒน์

ด้วย นายภาคภูมิ เพชรภัทรากร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐ มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่มวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๖๒๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหาคบทางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (หาคุณภาพ)
๓. หน่วยงานที่เก็บข้อมูลเพื่อทดลองใช้ดำเนินการวิจัย (Try out)

ด้วย นายภาคภูมิ เพชรภักทรากร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับ
อนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปณณัฐรา มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการหา
คุณภาพจากเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
จำนวน ๖ โรงเรียน (รายละเอียดดังเอกสารแนบ) ระหว่างวันที่ ๑๕ กรกฎาคม - ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗
ทั้งนี้ สามารถติดต่อให้นิสิตดังรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail:
65920325@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา ริงสิโยภาส
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา ริงสิโยภาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕ และ ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

สำเนาเรียน ผอ.รร.ในสังกัดสพม.ชลบุรี ระยอง



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๖๓๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
๓. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ขอเก็บข้อมูล

ด้วย นายภาณุภูมิ เพชรภัทรากร รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๒๕ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผนการเรียน แบบ ก ๒ ได้รับ
อนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ปณณัฐ มาเชค เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการ
เก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
โดยจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน ๑๐๓ คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๙๐ คน โรงเรียนขนาด
กลาง จำนวน ๑๐๓ คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๕๗ คน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๓๕๓ คน (รายละเอียดดัง
เอกสารแนบ) ระหว่างวันที่ ๑๕ กรกฎาคม - ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ทั้งนี้ สามารถติดต่อให้นิสิตดังรายนาม
ข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๙๙๔๖๕๓ หรือที่ E-mail: 65920325@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา วัลย์โยธาส
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา วัลย์โยธาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕ และ ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

สำเนาเรียน ผอ.ร.ในสังกัดสพม.ชลบุรี ระยอง

สำเนา

ที่ IRB4-128/2567



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU095/2567

โครงการวิจัยเรื่อง : ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

หัวหน้าโครงการวิจัย : นายภาคภูมิ เพชรภัทรวงูร

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐ มาเชก
วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

วิธีพิจารณา : ☒ Exemption Determination ☐ Expedited Reviews ☐ Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 1 วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567
2. โครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567
4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567
5. แบบเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form)
- แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับที่ 1 วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -

วันที่รับรอง : วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2567

วันที่หมดอายุ : วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2568

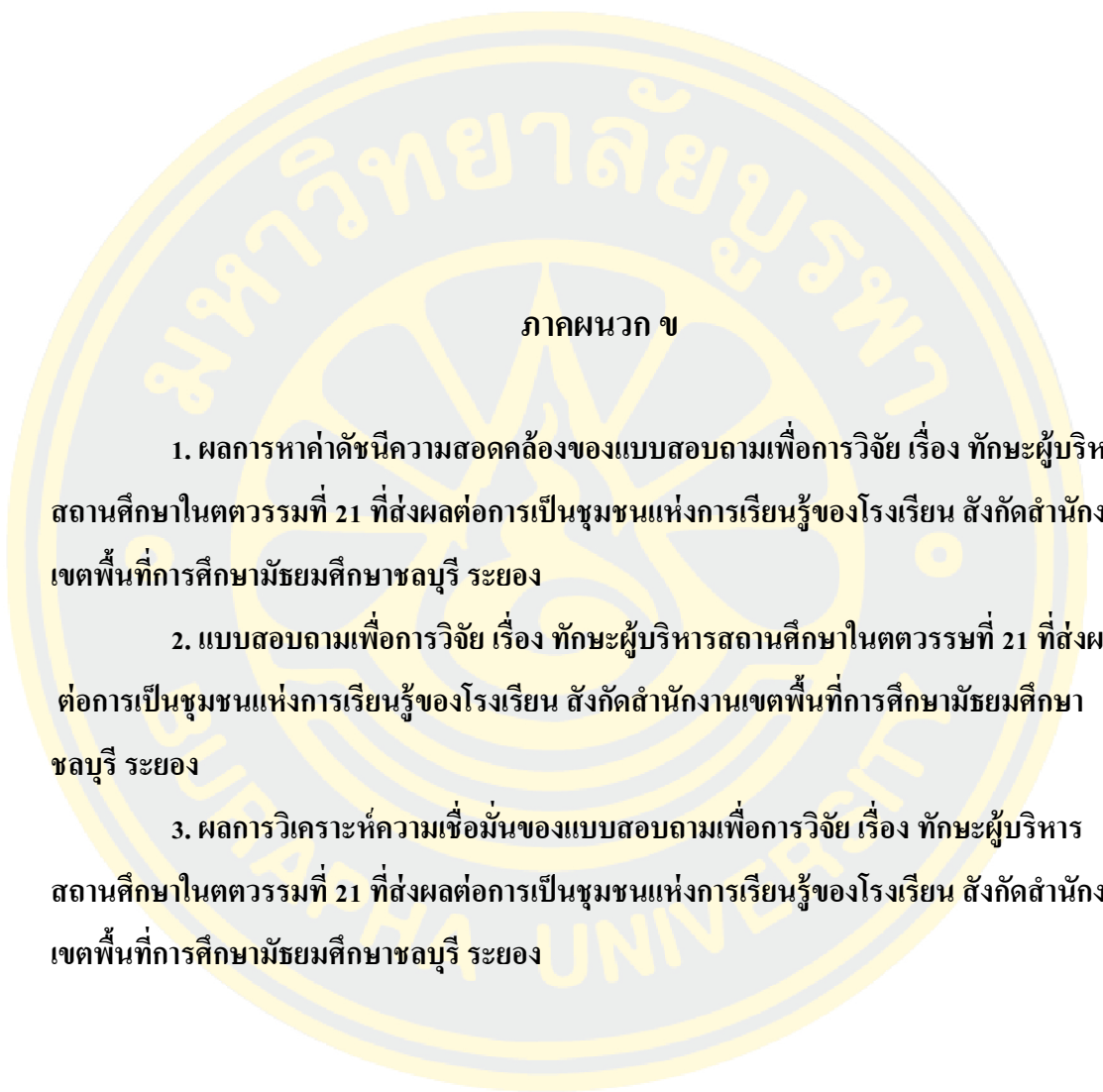
ลงนาม นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ

(นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ)

สำเนา

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

****หมายเหตุ การรับรองนี้มีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ด้านหลังเอกสารรับรอง ****



ภาคผนวก ข

1. ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในตจว.รทที่ 21 ที่ส่งผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในตจว.รทที่ 21 ที่ส่งผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในตจว.รทที่ 21 ที่ส่งผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
องค์ประกอบด้านการสื่อสาร									
ตัวบ่งชี้ : การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน									
9	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร กรรมการ สถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายทางวิชาการ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ในการมีส่วนร่วม กับทุกภาคส่วน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการให้รางวัล หรือมีการกล่าวชื่นชม ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุผลสำเร็จ เป็นที่ประจักษ์	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม									
ตัวบ่งชี้ : ภาวะผู้นำ									
13	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าว และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจ หรืออิทธิพลของตน เพื่อจูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับ บัญชารวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสงค์ขององค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงแผนงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน งานหลักของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหา และความขัดแย้ง ในหน่วยงาน ด้วยความเป็นธรรม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ									
ตัวบ่งชี้ : ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล									

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำความรู้ และทักษะ ใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
18	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูล และ เอกสารต่าง ๆ ที่มีความเป็นปัจจุบัน และ สามารถเรียกใช้ได้ทันที	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
19	ผู้บริหารนำผลการประเมินการเรียนรู้ มาสร้างความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้น แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารนำผลการประเมินและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาสนับสนุนการตัดสินใจ ในการจัดทำแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ									
ตัวบ่งชี้ : การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา									
21	ผู้บริหารพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจอย่างรัดกุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารคำนึงถึงปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูล และ ความรู้เดิมที่มีอยู่ แล้วจึงตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารใช้ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสามารถรับรู้ปัญหาของผู้ได้บังคับ บัญชา และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา ได้ โดยใช้เหตุผลที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
ตัวบ่งชี้ : การทำงานร่วมกัน									
25	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
26	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจที่ดี กับผู้ได้บังคับบัญชา มีการวางแผน และประเมิน ผลการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารให้เกียรติ สนับสนุน และส่งเสริม การทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตัวบ่งชี้ : การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร									
29	ผู้บริหารสร้างความผูกพัน หรือความสัมพันธ์ ของคนภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารให้ความร่วมมือ รับฟัง และยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแบ่งปันการปฏิบัติที่ดี (best practice) เพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความ สำเร็จตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย	-1	0	+1	+1	+1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ									
33	ผู้บริหารมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ที่จะช่วย พัฒนาวิชาชีพของตนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กับผู้ได้บังคับบัญชาแบบกัลยาณมิตร และ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม จาก การเข้าร่วม PLC เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการ สอนของครู	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีวิสัยทัศน์ร่วม									

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
36	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
37	ท่านมีความผูกพันและเป็นเจ้าของสถานศึกษา ที่ท่านทำงานอยู่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	วิสัยทัศน์และค่านิยมที่กำหนดขึ้น มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ									
39	ผู้บริหารมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนัก เกี่ยวกับการรับรู้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ในการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารและครูได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อแสวงหา องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียน การสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้ครูร่วมมือ กันในการทำงานของโรงเรียน และพัฒนา นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีภาวะผู้นำร่วม									
42	ผู้บริหารใช้หลักประชาธิปไตยในกระบวนการ ตัดสินใจร่วมกันกับครู เพื่อการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมีการสร้างกระบวนการให้เกิดความ ร่วมมือ ร่วมใจกัน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ และมีการกระจาย อำนาจในกระบวนการตัดสินใจ และ การรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน									

ข้อ	องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
45	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เช่น การจดบันทึก กระดานสนทนา เว็บไซต์ เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ สื่อ วัสดุ และ อุปกรณ์ ในการสนับสนุน การพัฒนาสื่อ การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ตรงตาม ความต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
47	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมกัน สะท้อนความต้องการ โดยวิเคราะห์ จุดเด่น และ จุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อใช้ในการกำหนด เป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาดตนเองร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ
 - 1.1 ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
 - 1.2 สร้างโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
 - 1.3 ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. แบบสอบถามนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 46 ข้อ
3. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็น และสภาพความเป็นจริงอย่างอิสระ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการวิจัย
4. คำตอบของท่านจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น งานวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปผล ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และเสนอผลเป็นภาพรวม เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

นายภาคภูมิ เพชรภักทรางกูร

ผู้วิจัย

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของท่าน

**แบบสอบถามองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

คำชี้แจง : จากการดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของท่าน ท่านมีความเห็นต่อการดำเนินการของสถานศึกษาตามข้อความเหล่านี้เพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง หรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ซึ่งแต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้

- 5 มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับมาก
- 3 มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 มีความหมายว่า ท่านเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

**องค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ตัวบ่งชี้ : การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงาน						
1	ท่านได้รับการประเมินเงินเดือนอย่างยุติธรรม					
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันในทุกงาน					
3	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานศึกษาของท่าน มีความปลอดภัยและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน					
4	ท่านมีเจตคติที่ดีทั้งต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา					
องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ตัวบ่งชี้ : การสร้างความเข้าใจและการประสานงาน						
5	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
6	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และใช้คำสุภาพกับผู้ที่บังคับบัญชา					
8	ท่านมีส่วนร่วมในการทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ					
องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้ : การมีส่วนร่วม						
9	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายทางวิชาการ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียน					
11	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ในการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน					
12	ผู้บริหารมีการให้รางวัล หรือมีการกล่าวชื่นชม ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์					
องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้ : ภาวะผู้นำ						
13	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าว และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
14	ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจ หรืออิทธิพลของตน เพื่อดึงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้					
15	ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงแผนงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งในหน่วยงาน ด้วยความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ : ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล						
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษา และฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูล และเอกสารต่าง ๆ ที่มีความเป็นปัจจุบัน และสามารถเรียกใช้ได้ทันที					
19	ผู้บริหารนำผลการประเมินการเรียนรู้มาสร้างความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้น แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
20	ผู้บริหารนำผลการประเมินและข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
องค์ประกอบด้านการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ : การพิจารณาไตร่ตรองแนวทางการแก้ปัญหา						
21	ผู้บริหารพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจอย่างรัดกุม					
22	ผู้บริหารคำนึงถึงปัจจัยรอบด้านอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความรู้เดิมที่มีอยู่ แล้วจึงตัดสินใจ					
23	ผู้บริหารใช้ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาทุกครั้ง					
24	ผู้บริหารสามารถรับรู้ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ โดยใช้เหตุผลที่ถูกต้อง					
องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตัวบ่งชี้ : การทำงานร่วมกัน						
25	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
26	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา มีการวางแผนและประเมินผลการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
27	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา					
28	ผู้บริหารให้เกียรติ สนับสนุน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา					
องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตัวบ่งชี้ : การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร						
29	ผู้บริหารสร้างความผูกพัน หรือความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30	ผู้บริหารให้ความร่วมมือ รับฟัง และยอมรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา					
31	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแบ่งปันการปฏิบัติที่ดี (best practice) เพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ						
32	ผู้บริหารมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาวิชาชีพของตนอยู่เสมอ					
33	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาแบบกัลยาณมิตร และมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน					
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมจากการเข้าร่วม PLC เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการสอนของครู					
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีวิสัยทัศน์ร่วม						
35	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน					
36	ท่านมีความผูกพันและเป็นเจ้าของสถานศึกษาที่ท่านทำงานอยู่					
37	วิสัยทัศน์และค่านิยมที่กำหนดขึ้น มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ					
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ						
38	ผู้บริหารมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการรับรู้วิสัยทัศน์และค่านิยมในการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน					
39	ผู้บริหารและครูได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
40	ผู้บริหารสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้ครูร่วมมือกัน ในการทำงานของโรงเรียนและพัฒนานักเรียน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีภาวะผู้นำร่วม						
41	ผู้บริหารใช้หลักประชาธิปไตยในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันกับครูเพื่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
42	ผู้บริหารมีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกัน ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ					
43	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ และมีการกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจ และการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน					
องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวบ่งชี้ : การมีโครงสร้างแบบสนับสนุน						
44	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เช่น การจดบันทึก กระดานสนทนา เว็บไซต์ เป็นต้น					
45	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ สื่อ วัสดุ และอุปกรณ์ ในการสนับสนุนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการ					
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมกันสะท้อนความต้องการ โดยวิเคราะห์ จุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนาดตนเองร่วมกัน					

ขอขอบคุณสำหรับการตอบคำถาม

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหาร
 สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยทั้งฉบับ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		
Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.986	.986	46

ภาพที่ 12 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการสื่อสาร

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.919	.921	8

ภาพที่ 13 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการทำงานเป็นทีม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.946	.944	8

ภาพที่ 14 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการตัดสินใจ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		
Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.960	.959	8

ภาพที่ 15 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการตัดสินใจ

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.940	.939	7

ภาพที่ 16 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.968	.969	15

ภาพที่ 17 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายภาคภูมิ เพชรภักทรางกูร
วัน เดือน ปี เกิด	27 กันยายน 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	342 หมู่ 16 ตำบลคลองตะเกรา อำเภотаตะเกียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา 24160
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2556-2558 อาจารย์ โรงเรียนสาธิต"พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2558 - ปัจจุบัน ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ โรงเรียนพนัสพิทยาคาร จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 การศึกษามัธยมศึกษา สาขาวิชาการสอนคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2560 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2568 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา