

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

The Relationship between Interpersonal Skills of School Administrators and  
Professional Learning Community of School Teachers in Dan Khun Thot  
District under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office 5



Acting 2Lt. SERMSAK KINGKHUNTHOD

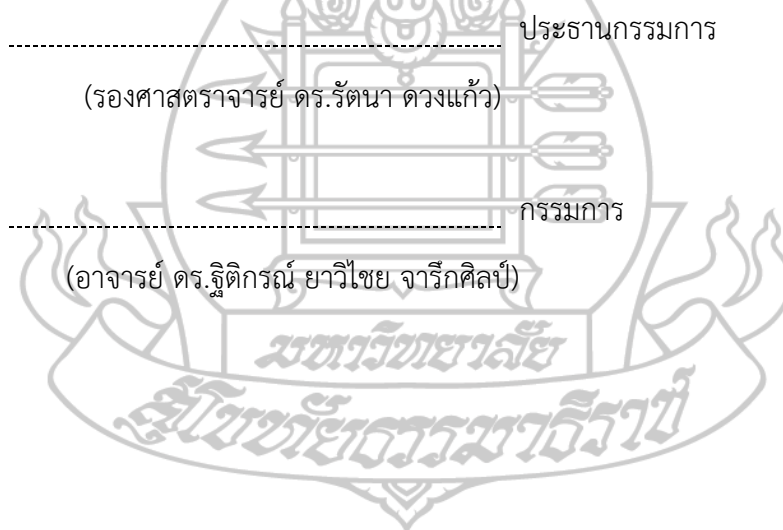
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration  
School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ใน สถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5
ชื่อและนามสกุล	ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ผู้ศึกษา ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด รหัสนักศึกษา 2632301319

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 2) ศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำนวน 280 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ .90 และ .90 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอด่านขุนทด ในภาพรวมอยู่ระดับมาก 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด ในภาพรวมอยู่ระดับมาก และ 3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกและอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประถมศึกษา

Independent Study title: “The Relationship between Interpersonal Skills of School Administrators and Professional Learning Community of School Teachers in Dan Khun Thot District under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office 5”

Author: “Acting 2Lt. SERMSAK KINGKHUNTHOD”; ID: “2632301319”;

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Independent Study Advisor: Assoc. Prof. Dr.Ratana Daungkaew; Academic year: 2023

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the interpersonal skills of school administrators in Dan Khun Thot district under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office 5; 2) to study the professional learning community of school teachers in Dan Khun Thot district under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office 5; and 3) to study the relationship between interpersonal skills of school administrators and professional learning community of school teachers.

The sample consisted of 280 school teachers in Dan Khun Thot district under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office 5, all of whom were obtained by stratified random sampling based on school size. The employed research instrument was a rating scale questionnaire dealing with data on interpersonal skills of school administrators and professional learning community of school teachers, with reliability coefficients of .90 and .90, respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follows: 1) the overall interpersonal skills of school administrators in Dan Khun Thot district was rated at the high level; 2) the overall professional learning community of school teachers in Dan Khun Thot district was rated at the high level; and 3) the interpersonal skills of school administrators positively correlated at the highest level with the professional learning community of school teachers, which was significant at the .01 level.

**Keywords :** Interpersonal skills, Professional learning community, Primary education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จนสำเร็จเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของท่านเป็นอย่างสูง อีกทั้งขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.ฐิติภรณ์ ยาวีไชย จารึกศิลป์ กรรมการสอบที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและให้คำแนะนำเพื่อเติมเต็มการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นายฤชัย วุฒิแสน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถนนหักใหญ่ นายสัมพันธ์ อุบลคพวงศ์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 และ ดร.ชวลวิทย์ จินดา ครูปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู .....	35
บริบทในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 .....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม .....	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 .....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 .....	81
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 .....	88
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปการวิจัย .....	90
อภิปรายผล .....	94
ข้อเสนอแนะ .....	100
บรรณานุกรม .....	102
ภาคผนวก .....	109
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	110
ข หนังสือประสานงาน .....	112
ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	119
ง ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	130
จ ค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม .....	141
ฉ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .....	153
ประวัติผู้ศึกษา .....	155



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหาร .....	25
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู .....	45
ตารางที่ 2.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างปีการศึกษา 2563 – 2565 .....	58
ตารางที่ 2.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2563 - 2565 .....	59
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	66
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ในภาพรวม ( <i>n</i> = 280) .....	75
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสื่อสาร ( <i>n</i> = 280) .....	76
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ( <i>n</i> = 280) .....	77
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ( <i>n</i> = 280) .....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน (n = 280) .....	80
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ในภาพรวม (n = 280) .....	81
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (n = 280) .....	82
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ (n = 280) .....	83
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านภาวะผู้นำร่วม (n = 280) .....	85
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (n = 280) .....	86
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ( <i>M</i> ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( <i>SD</i> ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านโครงสร้างสนับสนุน (n = 280) .....	87

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 .....	88



## สารบัญรูปลูกภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	27
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู .....	47



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายสาขาวิชาชีพเพราะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ก้าวกระโดดและไร้ขีดจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัล จนทำให้โลกยุคใหม่เป็นโลกแห่งความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) สลับซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกกันว่า VUCA World (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2562) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของไทยที่ต้องมุ่งสร้างผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อทันการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงทำให้การจัดการศึกษาของไทยยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ดังจะเห็นได้จากคุณภาพการศึกษาของไทยมีค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบต่าง ๆ ที่เป็นการสอบวัดด้วยแบบทดสอบมาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็น O-NET PISA และ TIMSS ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก โดยจะเห็นได้จากระดับคะแนนเฉลี่ย O-NET ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือระดับคะแนนเฉลี่ย PISA และ TIMSS ที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น. 112) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยต้องเร่งดำเนินการแก้ไขและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษาในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อเตรียมพร้อมผู้เรียนให้มีความรู้และมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เป็นยุค VUCA World ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างโดดเด่น เพราะทักษะด้านนี้เป็นความสามารถในการทำงานกับบุคคลอื่นที่มีสัมฤทธิ์ผลร่วมกัน ทั้งนี้ความสัมพันธ์กับคนอื่นดังกล่าวนี้นี้ คือ สิ่งชี้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวในชีวิตและการทำงาน (อรณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบูรณ์, 2564) สอดคล้องกับ Goodwin (2013) ที่ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีแค่ทักษะทางเทคนิค (technical skills) ยังไม่เพียงพอ เพราะผู้บริหารต้องใช้ทักษะมนุษย์ (people skills) ซึ่งเป็น soft skills หรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุขและราบรื่น เกิดความพึงพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายของสถานศึกษา เนื่องจากทักษะมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยให้องค์กรมีความเหนียวแน่นเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ยังเป็นความสามารถในการฟัง การสื่อสาร และสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในระดับส่วนตัวหรือระดับอาชีพ ทักษะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างบุคลากรในการบริหารงาน การเอาใจใส่ผู้อื่น และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (McQuerrey, 2019) และผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการทำงานเป็นทีม รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา มักจะเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (ทัตดาว สาระกุล, 2561)

ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 นั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการบริหารอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้องยกระดับการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้เช่นกัน (Qian et al., 2017, อ้างถึงใน รัตนา ดวงแก้ว, 2562) ซึ่งแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูในปัจจุบันได้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (Professional Learning Community: PLC) โดย Harris and Jones (2010, อ้างถึงใน รัตนา ดวงแก้ว, 2559) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวทางการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ และเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารและคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้ระบุว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เป็นการรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผ่านมา ซึ่งรัตนา ดวงแก้ว (2559) ได้ประมวลและสรุปได้ว่า เมื่อคณะครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว จะช่วยลดความรู้สึกรังเกียจของการทำงานที่โดดเดี่ยว เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งช่วยให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน คือ ช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และลดช่องว่างในการเรียนรู้ระหว่างเด็กที่มาจากครอบครัวที่ ภูมิหลังแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนดีขึ้นซึ่งส่งผลให้โรงเรียนสามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และลดอัตราการหยุดเรียนกลางคันของนักเรียนได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูให้มีความเข้มแข็ง เพราะเมื่อผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจเรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้อย่างชัดเจน PLC ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครู และบุคลากรทุกฝ่ายอย่างยั่งยืน ซึ่งงานวิจัยของสุณิสา แพทย์พิพัฒน์

(2564) พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อีกทั้ง Kelton (2010, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและบรรยากาศของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งน่าจะอนุมานได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะสนับสนุนพฤติกรรมของครูให้มีความมุ่งมั่นและมีคุณธรรมร่วมกันในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบริบทของสถานศึกษาในอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 (สพป. นครราชสีมา เขต 5) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้มีนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดทุกระดับขับเคลื่อนการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาครูให้มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ สพป.นครราชสีมา เขต 5 จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูด้วยกระบวนการ PLC เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจาก ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2563 - 2565 เกือบทุกกลุ่มสาระฯ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5, 2565ข) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อให้ครูได้ร่วมกันพัฒนาวิชาชีพ อันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นเจตนาารมณ์ของหน่วยงานต้นสังกัด

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นซึ่งจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5



## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 5

2.2 เพื่อศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 5

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 5

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

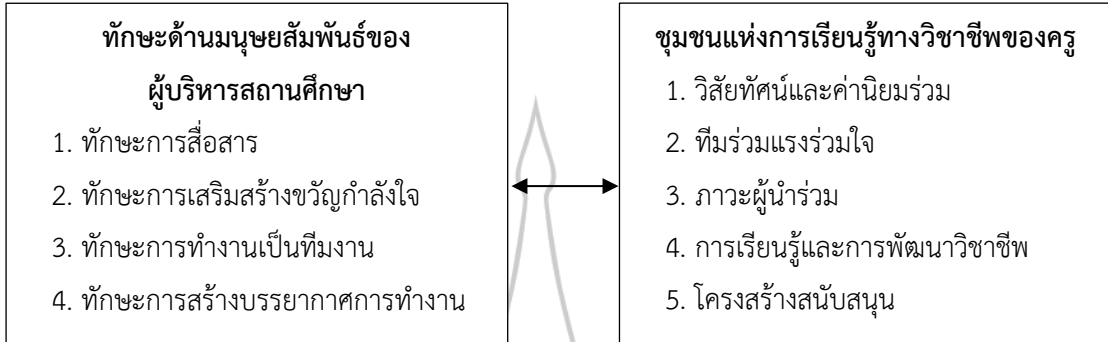
การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ อาทิ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Maslow และทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland พร้อมทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ Sergiovanni (1983) Kokemuller (2018) ญัฐริการ์ แก่นติลิ่ง (2559) กิจจา บานชื่น (2560) ศรีธัญญา น้อยพิมาย (2562) ครรชิต พิมใจ และคณะ (2564) และ อรรณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุดสมบูรณ์ (2564) ซึ่งพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 4 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และ 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน

ส่วนตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Hord (1997) Kenoyer (2012) สพรฐ. (2560) สวัสดิ์ บุญพรม (2561) วิชรพร แสงสว่าง (2563) และพรทิพย์ รอดพลอย (2564) ซึ่งพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) โครงสร้างสนับสนุน

ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 2 ตัวแปร นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



## ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 4. สมมติฐานการวิจัย

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5

## 5. ขอบเขตการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

**5.1.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาความรู้ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อาทิ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Maslow และทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland รวมทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขอบเขตเนื้อหาของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน

**5.1.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาความรู้ที่ได้จากแนวคิดและหลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ควรศึกษาใน 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และโครงสร้างสนับสนุน

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูในสถานศึกษา อำเภอต่างเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1,017 คน จาก 83 โรงเรียน

## 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้

**5.3.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา** มี 4 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และ 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน

**5.3.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู** ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) โครงสร้างสนับสนุน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในการศึกษาครั้งนี้วัดตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสอบถามความเห็นของครูในทักษะย่อย 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน

**6.1.1 ทักษะการสื่อสาร** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ สามารถสื่อสารเนื้อหาสาระได้หลายรูปแบบ และมีวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และสามารถพุดจาเพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**6.1.2 ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย และเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีความมั่นคงใน

อารมณ์ ต้องใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความสนใจของบุคคล พร้อมทั้งให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของ บุคลากร

**6.1.3 ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงออกถึงความสามารถที่จะทำให้บุคลากรที่มีภูมิหลังต่างกันได้ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเพื่อไปถึง เป้าหมายที่กำหนด โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทีมงานและสามารถจัดการทีมงานให้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวางแผนและจัดการงาน การกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้า และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม

**6.1.4 ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อจูงใจให้เกิด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความสุขและกำลังใจในการ ทำงาน รวมถึงสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

**6.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู** หมายถึง การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู โดยทำงานร่วมกันบนโครงสร้างที่ สนับสนุนการทำงานแบบทีม มีพื้นฐานวัฒนธรรม ความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีภาวะผู้นำร่วม รวมทั้ง พัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารร่วมสนับสนุนให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการศึกษาครั้งนี้วัดตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ครูจากการสอบถามความเห็นของครูใน 5 ด้าน ได้แก่

**6.2.1 วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม** หมายถึง ภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ ประกอบด้วยทิศทาง เป้าหมาย ทศนคติและความเชื่อภายใต้ความร่วมมือของผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนดขึ้น รวมทั้งการกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

**6.2.2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ** หมายถึง การทำงานร่วมกันของคณะครูด้วยความสมัครใจ อย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการเรียนรู้จากการทำงาน ร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน มีการคิดการวางแผนร่วมกัน มีความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการประเมินผลร่วมกัน และมีความ รับผิดชอบร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน

**6.2.3 ภาวะผู้นำร่วม** หมายถึง เป็นกระบวนการที่สมาชิกแต่ละคนในชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพของครูต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน โดยอาจจะผลัดกันนำทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มพลังอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูเป็นผู้ลงมือกระทำการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีอิสระในการออกแบบและเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

**6.2.4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ** หมายถึง การแบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคลของครูร่วมกันผ่านการสนทนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การเรียนการสอน และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีจิตวิญญาณความเป็นครูที่สมบูรณ์ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งช่วยกันสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ

**6.2.5 โครงสร้างสนับสนุน** หมายถึง การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดสรรเกี่ยวกับรูปแบบทีมงาน เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่มุ่งดำเนินการที่ต่อเนื่องและความยั่งยืน

**6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ในอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

**6.4 ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ที่ทำหน้าที่ ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการบริหารที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และใช้ในการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้ทันการเปลี่ยนแปลง

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอด่านขุนทด สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของตนให้มีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

7.3 ครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด มีแนวทางการพัฒนาตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 1.3 องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 แนวทางพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 2.2 หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 2.4 แนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
3. บริบทในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5
  - 3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก และกลยุทธ์
  - 3.2 นโยบายเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
  - 3.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

### 1.1 ความหมายและความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

#### 1.1.1 ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, น. 238) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องศึกษาเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้สอดคล้องกันดังนี้

Drake and Roe (1986, pp. 29-30, อ้างถึงใน ศรัญญา น้อยพิมาย, 2562) ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี

Lamberton and Minor (2010, อ้างถึงใน อรรณพ จินะวัฒน์ และ โสภณา สุตสมบุรณ์, 2564) ให้ความหมายว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานกับบุคคลอื่นที่มีสัมฤทธิ์ผลร่วมกัน ทั้งนี้ความสัมพันธ์กับคนอื่นดังกล่าวนี้ คือสิ่งที่ชี้ขาดว่าเราจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในชีวิตและการทำงาน

McQuerrey (2019) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการฟัง การสื่อสาร และสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในระดับส่วนตัวหรือระดับอาชีพ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ยังรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลากรในการบริหารงาน การเอาใจใส่ผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ทัตดาว สาระกุล (2561) ได้สรุปว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการทำงานเป็นทีม ศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงาน รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ติดตามและประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ หน่วยงานอื่นและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนการ จัดการศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและลดความกดดันในการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เข้าสนับสนุนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้



พัชริดา ทองมา (2561) ได้สรุปว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติ และลักษณะที่สังเกตได้ของผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือ มีความสามารถติดต่อสื่อสารกันในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) ได้สรุปความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

พระมหาภูริช ทนตวิโส (2562) ได้สรุปว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะในการครองใจคน การวางตัวที่เหมาะสมด้วยกิริยาอาการคำพูดและการสื่อสารสั่งการที่ชักจูงให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกันได้ จนสามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว ทำให้เกิดความสามัคคีกันในองค์กร ร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) ได้ทบทวนวรรณกรรมและสรุปว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานให้บรรลุผลด้วยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจให้มีการยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและให้คำแนะนำที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยเหลือ พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู และมีการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักขณา กำแพงแก้ว (2563) ได้ศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและสรุปความหมายว่า เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความรักใคร่ การยอมรับนับถือ ร่วมมือร่วมใจกัน เป็นผลทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างมีความสุข องค์กรสามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อรรณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบูรณ์ (2564) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กันของบุคคลในสังคม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เพื่อสร้างความพึงพอใจ รักใคร่ ความเชื่อถือศรัทธา โดยแสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุผลสำเร็จที่พึงประสงค์ร่วมกัน

กล่าวสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลในการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 1.1.2 ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ฉะนั้นในชีวิตประจำวันของทุก ๆ คน จำต้องใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และได้รับความสำเร็จในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ดังนั้น นักวิชาการหลายท่านจึงได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

Drake and Roe (1986, p. 30, อ้างถึงใน ญลินี แสงประทุม, 2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นทักษะที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Indeed Editorial Team (2021) ได้ประมวลความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง และสรุปความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของคุณดีขึ้น เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีลักษณะสนับสนุนซึ่งกันและกันและเป็นเชิงบวกก็จะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะบุคลากรต้องพึ่งพากันในการทำงานโดยเฉพาะการได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารด้วยความเคารพและได้รับการยอมรับว่าจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพขึ้น

2. ช่วยสร้างแรงจูงใจ ทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารช่วยให้คุณบุคลากรรับรู้ถึงความสามารถของตนและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจมากขึ้นที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จและเพื่อสร้างโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

3. ช่วยธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารที่ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์เชิงบวกจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพจากผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจและให้คุณค่าร่วมกัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

4. ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์เชิงบวกจะช่วยให้คุณบุคลากรสามารถสื่อสารและแบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ทำให้เกิดความคิดเห็นที่



หลากหลายและสร้างสรรค์ ดังนั้น จึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบวก การทำงานเป็นทีม และช่วยรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานให้ยั่งยืน ซึ่งบรรยากาศเชิงบวกนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริการได้รวดเร็วและมีคุณภาพยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Goodwin (2013) ได้สังเคราะห์งานวิจัยและพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาก็จะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการเรียนและการสอนด้วยจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีแค่ทักษะทางเทคนิค (technical skills) ยังไม่เพียงพอ เพราะผู้บริหารต้องใช้ทักษะมนุษย์ (people skills) ซึ่งเป็น soft skills หรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุขและราบรื่น เกิดความพึงพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เนื่องจากทักษะมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยให้องค์กรมีความเหนียวแน่นเป็นปึกแผ่น

ฤชากร ศรีปัทมปิยพงศ์ (2557) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์อย่างยิ่งเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะต้องเกี่ยวข้องกัน ทำภารกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจ และสร้างผลงานที่เป็นสื่อสัมพันธ์ภาพในการทำงานทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร งานจะดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นเพียงใดย่อมแล้วแต่การใช้มนุษยสัมพันธ์ได้ดี ถูกต้องเหมาะสม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการบริหารองค์การเพื่อการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคนทุกฝ่ายเพื่อการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความพอใจและเต็มใจและเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจจา บานชื่น (2560) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นก็มีความแตกต่างกัน (individual) ความแตกต่างกันใน เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนคติ ความคิดเห็น เชาวปัญญา เป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกันระดมความแตกต่างเหล่านี้ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ ๆ ขึ้นในสังคมก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคนย่อมจะรอบคอบกว่า และมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไรบุคคลหลาย ๆ คนจึงจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตนเองและจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สัมผัสปรารถนาดีต่อกัน มีความเคารพยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริ่งใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน

อรรณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุดสมบูรณ์ (2564) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อตัวบุคคล

ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่องานที่รับผิดชอบหรือต่อองค์การ และความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อสังคม ซึ่งสรุปความสำคัญดังกล่าวได้ดังนี้

1. ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่อตัวบุคคล มีดังนี้

1.1 ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ ดังนั้น ในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้มนุษย์รู้จักความรักใคร่และไมตรีที่มีต่อกัน รวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ

1.2 ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์ ทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข

1.3 ทำให้คนคล้อยตามกันได้ อันจะทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบและจะพัฒนาความชื่นชอบจนเกิดเป็นความศรัทธาต่อกัน ทำให้บุคคลยินดีที่จะปฏิบัติตามซึ่งการทำให้คนอื่นคล้อยตามต้องอยู่บนเงื่อนไขของความชอบธรรมก็จะสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ถาวรได้

1.4 ทำให้มนุษย์เรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และเรียนรู้ที่จะสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.5 ทำให้มนุษย์ได้รับความช่วยเหลือและประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีความสุข

1.6 ทำให้มนุษย์ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ว่าเหว แต่กลับทำให้รู้สึกอบอุ่น มั่นคงปลอดภัย การได้รับความรัก และการยอมรับในสังคม นับเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์

2. ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่องานที่รับผิดชอบหรือต่อองค์การ มีดังนี้

2.1 ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง เกิดความร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักใคร่สมัครสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน

2.2 ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ร่วมกัน งานหลายอย่างทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ

2.3 ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมแสดงออกของแต่ละบุคคลอันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง

2.4 เป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.5 ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การ

### 3. ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่อสังคม มีดังนี้

3.1 ทำให้เกิดการสร้างความสามัคคีธรรมในกลุ่มสังคม ในหมู่คณะ ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้น ๆ อยู่ดีมีสุข

3.2 สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคมโดยรวม

3.3 มีความสำคัญต่อการเมือง ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนกับนักการเมือง ตลอดจนข้าราชการ และบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ถือเป็นทักษะมนุษย์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างราบรื่นและส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลต่องานที่รับผิดชอบหรือต่อองค์การ และต่อสังคม

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

### 1.2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความรู้เบื้องต้นเพื่อจูงใจให้บุคคลร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดนี้เพื่อประกอบการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

Griffin (1984, pp. 18-21, อ้างถึงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562) ได้ให้แนวคิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ หากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดี การเจรจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

Katz (2005, อ้างถึงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562) ได้ให้แนวคิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และเป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ และจะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่นเพื่อที่จะรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานและให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

สมใจ เดชบารุง (2564) ได้ให้แนวคิดทักษะมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ ซึ่งถือเป็นทักษะหนึ่งส่งผลต่อการบริหารการศึกษา เพราะเป็นคุณลักษณะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของผู้บริหาร

สถานศึกษา โดยหลักธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา คือ หลักสังคหัตถุธรรม 4 มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทาน การให้การเสียสละ 2) ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ 3) อตถจริยา การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และ 4) สมานัตตวา การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน ประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี และเป็นการปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ 4 ประการ ผู้บริหารควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติบำเพ็ญอย่างต่อเนื่องให้เกิดเป็นคุณธรรมประจำใจและให้เกิดมีขึ้นในใจตนอย่างสม่ำเสมอ

อรรถพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบุรณ์ (2564) ได้ให้แนวคิดพื้นฐานของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจัดอยู่ภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human-relation management) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานมิได้เกิดขึ้นจากแรงขับภายนอกซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ตลอดจนอาหาร ชั่วโมงการทำงาน และเวลาหยุดพักผ่อนเท่านั้น แต่เป็นแรงขับภายในอันเป็นพื้นฐานจากความรู้สึกด้านจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานในกลุ่มด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย ข้อค้นพบนี้เกิดขึ้นในการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) โดย Elton Mayo ซึ่งทำการทดลองที่โรงงานในบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western electric) ระหว่าง ค.ศ. 1927 - 1932 บริษัทตั้งอยู่ที่เมืองฮอว์ธอร์น ใกล้กับเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ข้อค้นพบจากการทดลองนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งข้อค้นพบสรุปได้ว่า

1. คนเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจ การสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญของการทำงาน
2. การให้รางวัลทางจิตใจ ในลักษณะการยกย่องชมเชย การให้เกียรติ มีผลต่อการทำงานไม่น้อยกว่าการจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
3. ความสามารถของคนทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมด้วย อันได้แก่ สัมพันธภาพของคนงานกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ การทำงานเป็นทีม จึงมีผลต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง

จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากทักษะด้านอื่น ๆ และจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้คนทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า แนวคิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงาน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่าง

ผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้ โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

### 1.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการ ประสานงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตรซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และแสดงออกเพื่อเป็นพื้นฐานในการเข้าใจความต้องการของมนุษย์ โดยมี นักการศึกษาหลายท่านนำเสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ หรือว่าด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ไว้หลายทฤษฎี สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ขอนำเสนอพอสังเขป 3 ทฤษฎี ดังนี้

Alderfer ได้เสนอทฤษฎี ERG ซึ่งเป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่อาศัย พื้นฐานมาจากทฤษฎี Hierarchy of needs ของ Maslow ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์มี 5 กลุ่ม และจากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ โดย Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม (Mullin, 2016, p. 231, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2562, น. 28) ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะ เกี่ยวข้องกับความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเทียบได้กับความต้องการ ทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R เป็นความต้องการทาง สังคมที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการสังคมและความต้องการ ยอมรับนับถือในตามทฤษฎีของ Maslow

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) หรือ G เป็นความต้องการที่จะ พัฒนาตนตามศักยภาพสูงสุด เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับ นับถือในตนเองตามทฤษฎีของ Maslow

McClelland (1987, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2562 น. 28) ได้นำเสนอทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ โดยจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (need for achievement) หรือ nAch ความต้องการ ประเภทนี้เป็นพฤติกรรมที่จะกระทำการใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จดีเลิศตามมาตรฐานเป็นแรงขับที่นำไปสู่ความ เป็นเลิศ แมคคิลแลนดีให้ความสนใจกับความต้องการประเภทนี้มากที่สุด จากการศึกษาวิจัยความต้องการ สัมฤทธิ์ผล McClelland ได้ระบุถึงลักษณะเด่น 3 ประการของผู้ที่มีความต้องการสูงสุดด้านสัมฤทธิ์ผลว่า



1.1 เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานหรือการหาทางแก้ปัญหาและมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานกับคนอื่น ๆ แต่ถ้านั้นต้องการความช่วยเหลือก็มีแนวโน้มที่จะเลือกคนมาช่วยโดยพิจารณาจากความสามารถมากกว่าการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว

1.2 เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยงพอสมควร ในกรณีที่ต้องใช้ความสามารถแต่ไม่อาศัยโชค

1.3 เป็นผู้ที่มีความปรารถนาแรงกล้าในการย้อนกลับมาดูการกระทำของตัวเองว่าการกระทำนั้นดีหรือไม่อย่างไร และมีความกังวลกับการรับรู้ในผลการกระทำของตนว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

1.4 เป็นผู้ที่มีความสั่นไหวในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

1.5 เป็นผู้ที่แข็งขันหรือกระทำการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อันจะทำให้ตนรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ

2. ความต้องการสัมพันธ์ (need for affiliation) หรือ nAff ความต้องการสัมพันธ์เป็นความปรารถนาที่จะสร้างมิตรภาพและมีความสัมพันธ์อันดีงามกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายกับความต้องการสังคมในทฤษฎีของ Maslow บุคคลที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะมีลักษณะ ดังนี้

2.1 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจและการรับรองจากผู้อื่น

2.2 มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน

2.3 มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของคนอื่นอย่างจริงจัง

3. ความต้องการอำนาจ (need for power) หรือ nPow เป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น มีนักจิตวิทยาบางท่านให้เหตุผลว่า ความต้องการอำนาจเป็นเป้าหมายหลักของกิจกรรมของมนุษย์ ดังนั้น ความพึงพอใจของมนุษย์จึงมาจากการได้ควบคุมผู้อื่น รวมถึงสภาวะแวดล้อมด้วย ผู้ที่มีความต้องการสูงด้านอำนาจ จะมีลักษณะ ดังนี้

3.1 ยากมีอิทธิพลและนำผู้อื่น

3.2 ยากทำการควบคุมผู้อื่น

3.3 ผูกติดอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3.4 ชอบแนะนำ ให้ความคิดเห็น ประเมินและพยายามที่จะให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด

3.5 ชอบแสวงหาตำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่ม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหัวหน้าหรือสมาชิกในกลุ่มก็มักจะมีพฤติกรรมพุดมาก ชอบโต้เถียงอ้างเหตุอ้างผลนานา

Herzberg (1968, อ้างถึงใน นรา สมประสงค์, 2562) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) โดยกล่าวว่า ความต้องการในการทำงานของมนุษย์มาจากแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นบางอย่าง Herzberg ได้ทำการศึกษาค้นคว้า และตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นแรงจูงใจภายนอก (external motivation) เพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมปัจจัยหลายอย่างที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พอใจในการทำงาน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรกว่า 200 คน ในเมือง Pittsburgh สหรัฐอเมริกา เพื่อต้องการหาคำตอบว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานชอบหรือไม่ชอบงาน ได้ผลสรุปว่า ความรู้สึกชอบงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากการขาดปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่ชอบงานแต่เกิดจากปัจจัยสำคัญ คือ ความพึงพอใจ (satisfies) ตัวจูงใจ (motivators) หรือปัจจัยภายใน ปัจจัยเหล่านี้รวมเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ทำให้ไม่ชอบงานหรือเกิดความไม่พึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยเกือหนุนหรือปัจจัยด้านสุขอนามัย (dissatisfies or hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน การบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารถ้าเมื่อใดปัจจัยเหล่านี้ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นก็จะทำให้คนรู้สึกไม่ชอบงาน แต่ถ้าอยู่ในระดับที่พอดีหรือสูง ความรู้สึกไม่ชอบงานจะหมดไป อย่างไรก็ตามเมื่อไม่รู้สึกชอบหรือไม่ชอบ รู้สึกเฉย ๆ จะไม่ช่วยให้เขาารู้สึกชอบงานมากขึ้นแต่จะช่วยรักษาการทำงานนั้นให้คงสภาพต่อไป จึงเห็นได้ว่า ความต้องการตามทฤษฎีของ Herzberg มีอยู่ 2 ปัจจัย ดังนี้

### 1. ปัจจัยจูงใจ

- 1.1 ความสำเร็จของงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงาน
- 1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.5 ความก้าวหน้า

### 2. ปัจจัยเกือหนุน

- 2.1 เงินเดือน
- 2.2 ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.6 สถานภาพในการทำงาน
- 2.7 การนิเทศงาน
- 2.8 นโยบายขององค์กร

## 2.9 เงื่อนไขของงาน

## 2.10 ชีวิตส่วนตัว

## 2.11 ความมั่นคงในงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นการศึกษาความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และแสดงออกเพื่อเป็นพื้นฐานในการเข้าใจความต้องการของมนุษย์ที่มี ธรรมชาติที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารเพื่อให้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และการทำงาน เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในขั้นที่สูงขึ้นไป และมีความเต็มใจในการทำงานอย่างดีที่สุดมีความรับผิดชอบ รวมถึงเต็มใจรับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคคล

### 1.3 องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ประกอบด้วยลักษณะสำคัญหลายประการ ดังเช่น

Kokemuller (2018) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้บริหารมองความสัมพันธ์ของมนุษย์จากมุมมองหรือพยายามที่จะสร้างระบบและช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อช่วยให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่ม ความสัมพันธ์ของมนุษย์ จึงหมายถึง ความสามารถในการโต้ตอบอย่างมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะที่สำคัญภายใต้ทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีได้ มีดังต่อไปนี้

1. การสื่อสาร (communication) การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารให้กับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่ผู้ฟังรับฟังด้วยความตั้งใจจะมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสาร จึงเป็นความสำคัญของการเปิดเผยตัวตนและความไว้วางใจ บุคลากรจะรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารมากขึ้นหากผู้บริหารแสดงความตั้งใจที่จะแบ่งปันมุมมองและความรู้สึกส่วนตัวและเชิญชวนให้ผู้อื่นได้เปิดมุมมองของตนเอง การสื่อสารทำให้คู่ความสบายใจขึ้นซึ่งช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร

2. การเอาใจใส่ (empathy) การดึงดูความสนใจของผู้อื่นต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจให้เขาเห็น จึงเป็นความสนใจอย่างแท้จริงในการทำความเข้าใจกับความรู้สึกและการกระทำ การแสดงความสนใจดึงดูความสนใจของผู้อื่นที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วย การใช้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การแสดงความเมตตาและการให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีได้

3. การจัดการความเครียด (stress management) ความเครียดส่งผลเสียต่อชีวิตและสุขภาพส่วนบุคคลและส่งผลทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงาน เมื่อประสบกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดและ



ไม่ตอบสนองด้วย จะมีความรู้สึก การแสดงออก การพูดหรือทำในสิ่งที่ไม่ดีกับผู้อื่น กลไกการเผชิญปัญหา และความสงบ โดยทั่วไปภายใต้ความกดดันจะช่วยให้ผู้อื่นสามารถอยู่รอบตัวเราได้และช่วยให้พวกเขาสงบด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ใกล้ชิดที่สุดจะเกิดขึ้นตามช่วงเวลาและผ่านความขัดแย้งประเภทต่างๆ ความสามารถในการทำงานได้ดีจะผ่านความขัดแย้งและความตึงเครียดและนำมาสู่การแก้ปัญหาทำให้ผู้คนเข้าใจกัน เกิดการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้านำไปสู่ความสัมพันธ์ที่จะลดความตึงเครียดและไม่ค่อยสบาย การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม คือจุดเริ่มต้นของปัญหา ดังนั้น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเลือกการพิจารณาอย่างพิถีพิถันช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานผ่านความขัดแย้งได้ การประนีประนอมกับปัญหาที่เล็กน้อยทำให้รู้สึกดี โดยใช้หลักการในการแก้ปัญหา

ตามแนวคิดของ Sergiovanni (1983, อ้างถึงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจเรียกว่าทักษะในการครองคน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. การติดต่อระหว่างบุคคลหรือการประสานงาน หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น

2. การแสดงภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาในความเป็นผู้นำ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่างานเห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มทีม หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารการทำงานของกลุ่มทีมอย่างเข้าใจ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

5. การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสร้างการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทายสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยให้กำลังใจ

และเสริมสร้างความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์มีการกระตุ้นใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

ณัฐริการ์ แก่นดีลัง (2556) ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจในตัวของผู้บริหารนั้นคือ พฤติกรรมการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารแสดงออก ซึ่งวัดได้จากความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมีการพึ่งพาอาศัยในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกันด้วยความเต็มใจโดยอาศัยกระบวนการในการทำงานร่วมกัน อาศัยทรัพยากรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำในการติดต่อสื่อสารร่วมกันกับสมาชิกของทีม

2. การจูงใจ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยเจตนาให้การกระทำกรใด ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็ง มีทิศทางชัดเจน มีเป้าหมายมั่นคงว่าจะต้องไปสู่จุดมุ่งหมายใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจ

3. การตัดสินใจ เป็นการพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบโดยใช้ดุลพินิจ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ เป็นแนวทางในการดำเนินงานและปรับปรุงงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ

4. การสร้างบรรยากาศองค์การ เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละสถานที่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความคิดความรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ

กิจจา บานชื่น (2560) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วย 7 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (communication) เป็นทักษะที่สำคัญอย่างมากในชีวิตประจำวันและการทำงานของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้อื่นเพื่อประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ การมีทักษะการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกับคนในองค์กร และสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะการรู้เท่าทันตนเอง (self-awareness) เป็นการเรียนรู้อารมณ์ตนเอง ช่วยให้เรารู้จักและควบคุมอารมณ์ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ง่าย จึงต้องพยายามสำรวจภาวะที่เกิดขึ้นภายในตนเองเสมอและมีสติอยู่ตลอดเวลา

3. ทักษะการยอมรับตนเอง (self-acceptance) เป็นพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในการติดต่อกับผู้อื่น ผู้ที่ยอมรับตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความแตกต่างรับผิดชอบ ต่องานและทำงานเป็นทีมได้ รวมถึงกำหนดความสำเร็จของเป้าหมายได้ด้วย

4. ทักษะการจูงใจ (motivation) เป็นแรงขับเคลื่อนความต้องการ เมื่อรู้สึกว่าการสนองความต้องการในการพัฒนาของตนเอง มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างดีที่สุด

5. ทักษะความไว้วางใจ (trust) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีความไว้วางใจต่อกัน เป็นกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว เมื่อเกิดความไว้วางใจกันและกัน เราจะได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดเวลาและมีการพูดคุยแลกเปลี่ยน

6. ทักษะการเปิดเผยตนเอง (self-disclosure) เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจกันในที่ทำงานหรือชีวิตประจำวัน เมื่อเราเปิดเผยความคิดหรือความรู้สึกของเราต่อผู้อื่น จะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจเราได้มากขึ้น และเรายังสามารถสร้างความไว้วางใจกับผู้อื่นได้อีกด้วย

7. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการทำงานในสถานศึกษาอาจเกิดข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรหรือระหว่างบุคลากรกับนักเรียนหรือผู้ปกครอง ซึ่งการจัดการความขัดแย้งอย่างไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานของทีมและองค์กรในระยะยาว

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ทีม หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหาร โครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ทักษะการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง เป็นความรู้ ความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล เพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะทำให้ทุกฝ่ายหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

4. ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

ครุฑชิต พิมใจ และคณะ (2564) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงกับผู้ปกครอง นักเรียน และสังคมรอบข้าง

2. ด้านการจัดองค์การ หมายถึง การวางแผนและจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมถึงการวางแผนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การเลือกใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่เหมาะสม การควบคุมงบประมาณ และการจัดการเรื่องของการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้มีการทำงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร

3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การเรียนรู้และพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานที่ทำงานหรือชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงกันในที่ทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มความสุขทางจิตใจและกำลังใจในการทำงาน และช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงาน

4. ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงานทีม หมายถึง การมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทีมและสามารถจัดการทีมให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการวางแผนและจัดการงาน การกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้า การเลือกและบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น บุคลากร งบประมาณ และเวลา เป็นต้น

อรุณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบุญณ์ (2564) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง การสร้างสิ่งกระตุ้นสำคัญของการทำงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน

2. การจูงใจ หมายถึง วิธีการให้รางวัลทางจิตใจ ในลักษณะการยกย่องชมเชย การให้เกียรติ เพื่อกระตุ้นความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. การสร้างบรรยากาศองค์การ หมายถึง การทำให้เกิดความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์การต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่ส่งผลต่อการทำงาน

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ทักษะหรือวิธีการที่จะทำให้คนหลาย ๆ คนทำหน้าที่เดียวกันทำงานร่วมกันเพื่อไปถึงเป้าหมาย อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

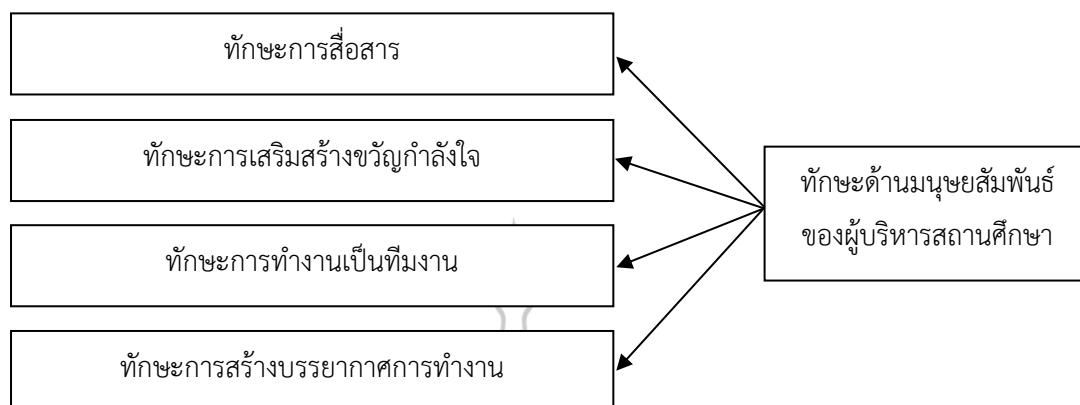
แหล่งข้อมูล	Sergiovanni (1983)	Kokemuller (2018)	ณัฐจักร แกนต์ตั้ง (2556)	กัจจา บานชื่น (2560)	ศรีบุญ น้อยพิมาย (2562)	ครุฑิต พินใจ และคณะ (2564)	อรณพ ลิ้มสวัสดิ์ และ โสภณา สุตสมบูรณ์ (2564)	รวม	การสังเคราะห์ อปท. ของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้วิจัย
องค์ประกอบ									
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์									
การสื่อสาร/การติดต่อระหว่างบุคคลหรือการประสานงาน/การติดต่อสื่อสาร	/	/	/	/	/	/		5	ทักษะการสื่อสาร
การแสดงภาวะผู้นำ	/							1	ทักษะภาวะผู้นำ
การเอาใจใส่/การสร้างขวัญและกำลังใจ/การจูงใจหรือชักจูงร่วมกันทำงาน/การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	//	/	/	/	/		//	8	ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	แหล่งข้อมูล Sejiovanni (1983)	Kokemuller (2018)	ฉันทริการ แก่นดลิ่ง (2556)	กิจจา บานชื่น (2560)	ศรัณญา น้อยพิมาย (2562)	ครรชิต พิโมใจ และคณะ (2564)	อรรรณพ จินะวัฒน์ และ โสภนา สุดสมบูรณ์ (2564)	รวม	การสังเคราะห์ อปท. ของทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ของ ผู้วิจัย
การจัดการความเครียด/ความ เข้าใจการทำงานของกลุ่มทีม/ การทำงานเป็นทีม/การ เปิดเผยตนเอง/การรู้เท่าทัน ตนเอง/การยอมรับตนเอง/ การจัดองค์การ/การ อำนวยความสะดวก/การ อำนวยความสะดวก/การ อำนวยความสะดวก/การ	/	/	/	///	//	/	/	9	ทักษะการทำงาน เป็นทีมงาน
การแก้ปัญหาความขัดแย้ง/ การสร้างบรรยากาศองค์การ/ ความไวใจ/การสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้ทีม/ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	/	/	//	//	/	/	/	8	ทักษะการสร้าง บรรยากาศการ ทำงาน

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะนำมา กำหนดเป็นกรอบในการศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ที่มีจำนวนความถี่อยู่ระหว่าง 5-9 ซึ่งได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และ 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ดังภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพที่ 2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.1

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน มาศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. ทักษะการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทำให้เกิดพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Drake & Roe, 1986, p. 30, อ้างถึงใน ฌลิณี แสงประทุม, 2560) โดยมีนักวิชาการที่กล่าวถึงทักษะการสื่อสาร ดังเช่น

Sergiovanni (1983, pp. 119-120, อ้างถึงใน ศรีัญญา น้อยพิมาย, 2562) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสาร หรือทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลหรือการประสานงานเป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินชีวิตให้มีความสุข

Kokemuller (2018) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารว่า เป็นความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารให้กับผู้อื่นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่ผู้ฟังรับฟังด้วยความตั้งใจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารที่ดีจึงช่วยเปิดเผยตัวตนและความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีทักษะการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารมากขึ้น และทำให้บุคลากรสบายใจขึ้นซึ่งช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร

กิจจา บานชื่น (2560) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารของผู้บริหารว่า เป็นทักษะที่สำคัญอย่างมากในชีวิตประจำวันและการทำงานของผู้บริหารที่ต้องการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้อื่นเพื่อประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ การมีทักษะการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกับคนในองค์กร และสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับพระมหาภูริช ทนตรีโส (2562) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารสั่งการที่มีประสิทธิภาพจะชักจูงให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกันได้ จนสามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว ทำให้เกิดความสามัคคีและร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) ได้กล่าวว่า ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

ครรชิต พิมใจ และคณะ (2564) ได้ชี้ให้เห็นว่า ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถที่ผู้บริหารสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบและเหมาะสมกับเป้าหมายในการสื่อสาร อาทิ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง ทั้งแบบใช้วาจา และไม่ใช้วาจา ทั้งนี้เนื้อหาในการสื่อสารต้องมีความชัดเจนและใช้เทคนิคในการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ สามารถสื่อสารเนื้อหาสาระได้หลายรูปแบบ และมีวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และสามารถพูดจาเพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

แนวคิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคนเพราะผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล จึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถในการสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Katz, 2005, อ้างถึงใน ศรัญญา น้อยพิมาย, 2562) สอดคล้องกับอรรถพร จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบุรณ์ (2564) ที่กล่าวว่า คนเป็น



สิ่งมีชีวิตจิตใจ ดังนั้น ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นทักษะที่สำคัญของการทำงานของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ มีนักวิชาการที่กล่าวเกี่ยวกับทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ดังเช่น

Sergiovanni (1983, pp. 119-120, อ้างถึงใน ศรีบุญญา น้อยพิมาย, 2562) ได้ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทายสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

Katz (2005, อ้างถึงใน ศรีบุญญา น้อยพิมาย, 2562) ได้ระบุว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจต้องพัฒนาตนเอง ต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ และต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่นเพื่อที่จะรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานและให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

ในทัศนะของ Kokemuller (2018) จะเห็นได้ว่า การเอาใจใส่ หรือ empathy ถือเป็น การเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วย เนื่องจากการเอาใจใส่เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง เป็นความเข้าใจกับความรู้สึกและการกระทำของบุคคลนั้น ก็จะช่วยให้เกิดความสนใจของบุคคลนั้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารที่แสดงความสนใจและเอาใจใส่ เข้าใจสถานการณ์ด้วยความเมตตาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม ก็สามารถเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานได้

ณัฐริการ์ แก่นดีลัง (2556) ได้ระบุว่า การจูงใจ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยเจตนาให้การกระทำการใด ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีไม่ใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็ง มีทิศทางชัดเจน มีเป้าหมายมั่นคงว่าจะต้องไปสู่จุดมุ่งหมายใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจ เช่นเดียวกับกิจจา บานชื่น (2560) ที่ได้กล่าวว่า การจูงใจ เป็นแรงขับหรือเป็นความต้องการ เมื่อบุคคลรู้สึกว่าองค์การสนองความต้องการในการพัฒนาของตนเอง ก็มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างดีที่สุด

ในขณะที่ อรรถนพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบุญ (2564) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า นอกจากจะเป็นวิธีการให้รางวัลด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ยังเป็นวิธีการให้รางวัลทางจิตใจในลักษณะการยกย่องชมเชย และการให้เกียรติ เพื่อกระตุ้นความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า *ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ* หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย และเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีความมั่นคงในอารมณ์ ต้องใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ

ความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคล พร้อมทั้งให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

### 3. ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน

ผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานในการทำงานเป็นทีม ต้องศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงาน รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ (ทัตดาว สาระกุล, 2561) สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1983, อ้างถึงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารการทำงานของกลุ่มทีมอย่างเข้าใจ โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการที่กล่าวเกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ดังเช่น

ณัฐริการ์ แก่นดีลิ่ง (2556) ได้ระบุว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมีการพึ่งพาอาศัยในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกันด้วยความเต็มใจโดยอาศัยกระบวนการในการทำงานร่วมกัน อาศัยทรัพยากรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำในการติดต่อสื่อสารร่วมกันกับสมาชิกร่วมทีม

กিজา บานชื่น (2560) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์นั้น มักจะมีทักษะอื่น ๆ ที่สะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมร่วมด้วย ได้แก่ *ทักษะการยอมรับตนเอง* ซึ่งช่วยให้การติดต่อกับผู้อื่นมีความราบรื่น เนื่องด้วยผู้ที่ยอมรับตนเองมักจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับความแตกต่าง ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ *ทักษะการจูงใจ* ซึ่งช่วยให้รับรู้ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และสามารถสนองความต้องการเพื่อให้เพื่อนร่วมงานพัฒนาของตนเองและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างดีที่สุด *ทักษะความไว้วางใจ* ซึ่งช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เพราะเมื่อเกิดความไว้วางใจกันและกัน ก็จะทำให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ อย่างเปิดเผยตลอดเวลา และ *ทักษะการเปิดเผยตนเอง* เป็นทักษะที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจกัน และความไว้วางใจกับผู้อื่น

ลักขณา กำแพงแก้ว (2563) ได้กล่าวว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน เป็นวิธีการที่ทำให้บุคคลหลาย ๆ คนมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนให้ความช่วยเหลือ ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ครรชิต พิมใจ และคณะ (2564) ได้ชี้ให้เห็นว่า การอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน ทีม ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทีมและสามารถจัดการทีมให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการวางแผนและจัดการงาน การกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้า การเลือกและบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น บุคลากร งบประมาณ และเวลา เป็นต้น

ในขณะที่ อรรถพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุตสมบุรณ์ (2564) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า เป็นทักษะหรือวิธีการที่จะทำให้คนหลาย ๆ คนทำหน้าที่เดียวกันได้ทำงานร่วมกันเพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถที่จะทำให้บุคลากรที่มีภูมิหลังต่างกันได้ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนด โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทีมงานและสามารถจัดการทีมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวางแผนและจัดการงาน การกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้า และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม

#### 4. ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน

ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงานมีความสำคัญเพราะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และทำให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (อรรถพ จินะวัฒน์ และ โสภณา สุตสมบุรณ์, 2564) โดยมีนักวิชาการที่กล่าวถึงทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ดังเช่น

ณัฐริการ์ แก่นดีลัง (2556) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละสถานที่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความคิดความรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

กิจจา บานชื่น (2560) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์จะสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์การได้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ราบรื่น เนื่องจากการทำงานในสถานศึกษาอาจเกิดข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากร หรือระหว่างบุคลากรกับนักเรียนหรือผู้ปกครอง ซึ่งการจัดการความขัดแย้งอย่างไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงานของทีมและองค์การในระยะยาว

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ทีม โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารจะต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ ลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งในระดับขององค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล เพื่อให้ทุกฝ่ายหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ครรชิต พิมใจ และคณะ (2564) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นการเรียนรู้และพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานที่ทำงานหรือชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างความเข้าใจและ

เชื่อมโยงกันในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเพิ่มความสุขภาพทางจิตใจและกำลังใจในการทำงาน และช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงาน

อรรถณพ จินะวัฒน์ และโสภณา สุดสมบูรณ์ (2564) ได้กล่าวถึงทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงานว่า เป็นการทำให้เกิดความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะส่งผลต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความสุขและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

#### 1.4 แนวทางพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ให้แนวทางพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ขุนทอง สุขทวี และคณะ (2562) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องพัฒนาตนให้เป็นผู้มีบุคลิกดีเหมาะสมกับผู้บริหาร การวางตัวเป็นกลาง ต้องกล้าตัดสินใจและชัดเจนในการสั่งการ มีความโอปอ้อมอารีต่อผู้ร่วมงาน เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ใช้เหตุผลในการตัดสินใจในการทำงาน สามารถวางตัวได้เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างได้ในเรื่องความประพฤติความซื่อสัตย์ การกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำและผู้บริหารควรมีความตรงต่อเวลา พิจารณางานอย่างสุขุมรอบคอบ ไม่ตัดสินใจแบบใช้อารมณ์

2. ด้านความเข้าใจผู้อื่น ควรรับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ร่วมงานและนำมาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดีได้ เข้าใจบริบทความแตกต่างของบุคคล ทั้งด้านความคิด การทำงานและปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน เสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกันและสนิทสนม เป็นกันเองในขอบเขต ผู้บริหารควรเข้าใจในเนื้อหาของงาน และพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะได้ดี ไม่ควรมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารที่ดีควรมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่ควรให้ความสนิทสนมกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ ควรยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่บุคลากรทุกท่านตามโอกาสอันควร เอาใจใส่และดูแลบุคลากรทุกท่านได้ทั่วถึง

3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีต้องพัฒนาตนในการเป็นผู้มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักองค์กร มีความเมตตาต่อลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับฟังในข้อเสนอของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เอาใจเขาใส่ใจเรา เป็นผู้ประสานงานที่ดี

นำความคิดใหม่ ๆ มาปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ทันท่วงทีทันโลกทันเหตุการณ์ ให้คำแนะนำและบริหารให้เกิดสภาพคล่องในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเป็นระบบ ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารงานแบบประชาธิปไตย (บริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม) มีความเป็นกลาง เสมอภาค และความรู้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้

ครรรชิต พิมใจ และคณะ (2564) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่บน สื่อสารแบบสองทาง ทั้งแบบใช้วาจาและไม่ใช้วาจา แสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งนี้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแต่ละประเภทย่อมจะแตกต่างกันตามเป้าหมายในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยผู้ส่งสารที่มีความเข้าใจในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างดีและมีเทคนิคที่ดีในการสื่อสาร อาศัยรูปแบบหรือสื่อในการสื่อสารที่เหมาะสม และผู้รับสารก็ต้องมีศักยภาพในการรับสารที่ดี เอาใจใส่สิ่งที่รับสารและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไปเพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน

2. ด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาควร ใช้หลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความสามารถ โดยนำทฤษฎี X, Y และ Z มาวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนในการมอบหมายงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จุดเน้นในการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญและเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ จะช่วยสร้างสิ่งจูงใจที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจากการมีทักษะด้านเทคนิค และจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้นด้วย

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการ โดยอาศัยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ maslow รวมถึงหลักธรรมในการครองคน เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทางการบริหารนั้น ต้องสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกันที่มั่นคง จริงใจในศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน ผู้บริหารจึงต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีความสุข

4. ด้านการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการทำงาน จะเห็นได้ว่า การทำงานนอกจากจะมีวัตถุประสงค์และบุคลากรแล้ว ปัจจัยอื่นที่สำคัญในการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงานคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นพ้องและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย



สมใจ เตชบำรุง (2564) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรม คือ การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาบูรณาการในการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือและแบ่งปันซึ่งกันและกันจึงทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเป็นกันเองในการทำงาน และไม่ถือตัวต่อเพื่อนร่วมงานและไม่ว่าจะสังคมระดับไหน ถ้ามีการเสียสละและแบ่งปันซึ่งกันและกันก็จะทำให้สังคมนั้นปกติสุข สำหรับการทำงานในองค์กรนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นก่อนและควรที่จะมีการปรับความเข้าใจของบุคลากรเสมอเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันซึ่งจะทำให้การทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชนโดยรวม

2. ด้านปิยวาจา คือ การกล่าวถ้อยคำไพเราะอ่อนหวานพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และมีเหตุผลมีการใช้วาจาที่สุภาพเรียบร้อยเคารพต่อผู้ใหญ่และมีการทักทายด้วยคำไพเราะ อ่อนหวานและเมื่อเพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจก็มีการชี้แจงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่นอยากทำงานร่วมสำหรับการใช้วาจานั้นผู้พูดต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ไม่กล่าวถ้อยคำที่กระทบต่อจิตใจของผู้ฟัง และต้องทำให้ผู้ฟังมีความสุขเมื่อได้ยินซึ่งการใช้วาจานั้นมีความสำคัญ อย่างยิ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ด้านอัตถจริยา คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดีและการช่วยเหลือกันนั้นเป็นการแสดงออกถึงการมีน้ำใจต่อผู้อื่นซึ่งในองค์กรนั้น การช่วยกันในการทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าต่างคนต่างทำ ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ควรที่จะช่วยกันเท่าที่ตนจะสามารถกระทำได้

4. ด้านสมานัตตตา คือ ความเสมอต้นเสมอปลายวางตัวเหมาะสมแก่หน้าที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ซึ่งการปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายก็จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน แต่ต้องมีการอธิบายเหตุผลให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลที่เลือกใช้งานบุคคลนั้น เพราะในฐานะผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกใช้คนที่เหมาะสมที่สุดและจะต้องไม่เลือกปฏิบัติหรือที่เรียกว่า “เลือกที่รัก มักที่ชัง” โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรนั้นจะต้องมีใจเป็นกลาง ปราศจากอคติ เมื่อบุคลากรได้รับความเมตตาจากผู้บริหารแล้วก็จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

อรรณพ จินะวัฒน์ และ โสภนา สุตสมบุรณ์ (2564) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ด้าน โดยแต่ละด้านของทักษะมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง บุคคลควรต้องวิเคราะห์ตน เพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริงทั้งลักษณะที่ดีและไม่ดี แล้วปรับปรุงตน ในส่วนที่เป็นลักษณะที่ไม่ดีซึ่งอาจสร้างปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น



2. การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อนร่วมงาน และทำความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน อันเป็นการช่วยให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี

3. การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางพัฒนาตนให้เข้ากับที่ทำงานให้ได้ด้วย

สรุปได้ว่า แนวทางพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ส่วนใหญ่นำมาจากการพัฒนาพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อให้เป็นที่เคารพศรัทธาของเพื่อนร่วมงาน พัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีคุณภาพ พัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน และพัฒนาการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเป็นกัลยาณมิตร

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

#### 2.1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากการศึกษาความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) แม้ปัจจุบันจะยังไม่มีคำนิยามและคำจำกัดความที่ชัดเจน เนื่องจากอาจมีการตีความในบริบทหรือในสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน สำหรับในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูซึ่งเป็นสาขาวิชาชีพทางการศึกษา และพบว่า มีนักวิชาการจำนวนมากได้นำเสนอความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั่ว ๆ ไป และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูได้สอดคล้องกัน ดังนี้

Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในทางการศึกษาว่า คือ การร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมพลังกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การรวมตัวกันดังกล่าวเป็นการทำหน้าที่เป็นผู้นำและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการเรียนรู้ ถือเป็นเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวเอง

DuFour (2004, อ้างถึงใน วาสนา ทองทวียิ่งยศ, 2560) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นการรวมตัวของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายชัดเจนในการรวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติการกิจ หรือทำกิจกรรมต่างๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน (school culture)

Mclaughlin and Talbert (2006, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ให้คำนิยามชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูว่า เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในการทำงานเพื่อสะท้อนผลการ

ปฏิบัติงาน และการตรวจสอบหลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผล การเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนโดยเฉพะอย่างยิ่งภายในชั้น เรียน

Stoll and Louis (2007, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) อธิบายว่า ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู คือ กลุ่มของครูที่มาร่วมกันทำงานและวางเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งมีการสะท้อนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งเน้นและส่งเสริมพัฒนาการเจริญเติบโตทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2559) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู หมายถึง การรวมตัวกันของครูในโรงเรียน หรือเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ ได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็น โดยผู้บริหารร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้เป็นวงจรไม่รู้จบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PLC) ว่า หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกัน ของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรสู่คุณภาพการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของ

การทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2564) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครู (PLC) ว่า หมายถึง การรวมตัวกันของครู ผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อย่างร่วมมือร่วมพลังกันเรียนรู้สู่การพัฒนาการปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพและ ต่อเนื่อง เพื่อให้ให้นักเรียนแต่ละคนและทุก ๆ คนเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มศักยภาพตรงตามความสนใจและ ครบมาตรฐานหลักสูตร รวมทั้งครูและผู้บริหารทุกคนในสถานศึกษาได้เพิ่มความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพไป พร้อม ๆ กัน

กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PLC) หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู โดยทำงานร่วมกันบนโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานแบบ ทีม มีพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีภาวะผู้นำร่วม รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้อะไรของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดย ผู้บริหารร่วมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 2.1.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูได้เริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์การแห่งการ เรียนรู้ และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพ และได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูไว้ ดังนี้

Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) กล่าวว่า การดำเนินการในรูปแบบ PLC สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่าโรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอน และต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลดีต่อครูผู้สอน โดยจะช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น และ 2) ผลดีต่อผู้เรียน จะช่วยลดอัตราการตกซ้ำชั้นของผู้เรียน มีอัตราการขาดเรียนลดลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และมีทักษะการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด

Dufour (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) ผู้ถือว่าเป็นบิดาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกล่าวถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไม่ใช่หลักสูตร แต่เป็นแนวทางการดำเนินการที่จะช่วยให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลังในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

รัตน ดวงแก้ว (2559) ได้สังเคราะห์งานการวิจัยที่เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและสรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ส่งผลต่อครูผู้สอนและนักเรียน ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดผลดีต่อครูผู้สอน กล่าวคือ เมื่อคณะครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว จะช่วยลดความรู้สึกของการทำงานที่โดดเดี่ยว เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพิ่มพลังการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความกระตือรือร้นช่วยให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ช่วยให้ครูเพิ่มพูนความรู้และทักษะการสอน และช่วยให้ครูมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเนื้อหาสาระและการเชื่อมโยงกับหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลให้ครูสามารถช่วยพัฒนานักเรียนทุกคนได้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด โดยเฉพาะโรงเรียนที่พัฒนาครูด้วย PLC นั้น ครูจะสนใจสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและปรับพฤติกรรมการสอนของตนเองเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และคณะครูจะอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ และใส่ใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญ คือ ครูลาหยุดงานน้อยลง และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2. ช่วยให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน กล่าวคือ เมื่อคณะครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว จะส่งผลต่อผู้เรียน คือ ช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และลดช่องว่างในการเรียนรู้ระหว่างเด็กที่มาจากครอบครัวที่ภูมิหลังแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนดีขึ้นซึ่งส่งผลให้โรงเรียนสามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และลดอัตราการหยุดเรียนกลางคันของนักเรียนได้

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2564) ได้กล่าวถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูว่า ช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังโดยมีความเชื่อร่วมกันว่า ทุกคนล้วนมีคุณค่า มีความสำคัญ และมีความเป็นเพื่อนร่วมทางที่ช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและความเสมอภาค ครู ผู้บริหารทุกคนเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ศุภวรรณ นุ่มพูล (2564) ได้กล่าวว่า ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดความสำคัญเป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ และระดับชุมชนกล่าวคือ

1. ระดับนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรม เพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาก็เพื่อให้ นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกและการสร้างความหมายจากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

2. ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน และผู้บริหารของโรงเรียน การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักแห่งวิชาชีพของตนไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง การใช้วิธีเสวนา และการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่แต่ละคนมีต่อการกลับคืนมา เป็นต้น

3. เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องมีส่วนเขามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่าง ๆ ของชุมชนเหล่านี้ ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายของการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญหลายประการ อาทิ ช่วยให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลังในการปรับปรุงคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น ช่วยให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้มากขึ้น และช่วยให้ทั้งองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีพลังพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม

## 2.2 หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากการศึกษาหลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ดังนี้

รัตนา ดวงแก้ว (2559, น. 67-69) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู และพบว่า ส่วนใหญ่สอดคล้องกับหลักการที่ DuFour (2004) ได้นำเสนอมี 3 ประการ ดังนี้

1. ต้องมั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ (ensuring that students learn) เป็นหลักคิดที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยคณะครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องสนทนาพูดคุยโดยเกาะติดอยู่กับประเด็นคำถามใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) เราต้องการให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้อะไร 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้แล้ว และ 3) ถ้านักเรียนมีปัญหาในการเรียนรู้เราจะช่วยเหลือได้อย่างไร จากคำถามทั้งสามประการนี้จะเห็นได้ว่า คำถามในข้อที่ 3 จะช่วยให้ครูที่พัฒนาการสอนด้วย PLC พยายามคิดค้นกลวิธีการสอนร่วมกันเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนรู้ได้เรียนทันกลุ่มเพื่อน

2. สร้างวัฒนธรรมของความร่วมมือร่วมใจ (a culture of collaboration) หลักการนี้มีจุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สมาชิกทุกคนใน PLC ต้องเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น จึงต้องสร้างแบบแผนที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการร่วมมือร่วมใจ การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะของ PLC นั้น ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ครูจะทำงานร่วมกันวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอน โดยครูที่อยู่ในทีมต้องช่วยกันตั้งประเด็นคำถามหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อจะช่วยให้ทีมเกิดการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งในที่สุดกระบวนการนี้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ทั้งนี้การสนทนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเป็นการต้องสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอนได้จริง

3. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (a focus on results) หลักการนี้เน้นให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานของทีมด้วยผลลัพธ์ของการทำงาน นั่นคือ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้น ครูทุกคนใน PLC ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการนับตั้งแต่การระบุระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เป็นปัจจุบัน การสร้างเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ต้องการจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าโดยแสดงหลักฐานข้อมูลให้เห็นเป็นระยะๆ

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2564) ได้ประมวลหลักการสำคัญ ๆ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ดังนี้

1. มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน



2. ตระหนักว่า บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องล้วนมีคุณค่าและความสำคัญจึงต้องร่วมมือร่วมพลังกันเรียนรู้ในเป้าหมายต้นตุนและความต้องการในการพัฒนาและร่วมมือร่วมพลังในการออกแบบวางแผน ดำเนินการและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลสำเร็จในนักเรียนทุกคน

3. ตระหนักว่า ครูทุกคนและทุกฝ่ายจะมีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังกันในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยต่างเปิดห้องเรียนให้เพื่อนครูและผู้เกี่ยวข้องได้รับโอกาสในการสังเกตและร่วมเรียนรู้วัฒนธรรม วิถีชีวิตในห้องเรียน รวมทั้งอิทธิพลของกิจกรรมการเรียนรู้และผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

4. เชื่อว่า ครูและผู้บริหารได้พัฒนาความชำนาญการและความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของตนเองไปพร้อมๆ กับการเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. มีการสื่อสารและการทำงานในโรงเรียนเป็นแบบให้เกียรติ เกื้อกูล ร่วมมือร่วมพลังเรียนรู้สู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและทุกคน

จากการศึกษาสรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีหลักการสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ต้องมั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมของความร่วมมือร่วมใจ และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

### 2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ดังนี้

Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) ระบุว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (supportive and shared leadership) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนและให้สมาชิกขององค์การเป็นผู้นำร่วมกัน โดย ผู้บริหารกับครูต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกัน มีการตั้งคำถามเพื่อสอบสวนและหาแนวทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงโรงเรียน แทนรูปแบบดั้งเดิมที่ครูมีหน้าที่สอนนักเรียน และผู้บริหารมีหน้าที่จัดการทุกอย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ แต่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกคนอยู่ในทีมเดียวกันและทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (collective creativity) หมายถึง การพูดคุยสนทนากันของสมาชิกในชุมชนเพื่อการเรียนรู้และหาข้อมูลใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะมีเครื่องมือสำคัญในกระบวนการนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีลักษณะทางกายภาพที่สนับสนุน และการแบ่งปันวิธีการปฏิบัติที่ดีส่วนบุคคลร่วมกัน โดยจะมีการรวบรวมความคิดเห็นจากสมาชิกทีละคน



3. การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ (shared values and vision) หมายถึง การมองภาพเป้าหมาย ทิศทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงเป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC มีทิศทางร่วมกัน มีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน และเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวก็มีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงาน จนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักตัวของสมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธสัญญาาร่วมกัน

4. การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (supportive conditions) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดบรรยากาศให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และการจัดโครงสร้างหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก

5. การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (shared personal practice) หมายถึง การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของสมาชิกในชุมชน เช่น กิจกรรมครูเยี่ยมชมห้องเรียนของกันและกัน เพื่อสังเกตการณ์ จดบันทึกย่อ และมีการอภิปรายข้อสังเกตที่พบของพวกเขากับเพื่อนที่เข้าเยี่ยมชม ซึ่งวิธีการปฏิบัตินี้จะอยู่บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน

Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 ประการ (characteristics of professional learning community) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (supportive and shared leadership) หมายถึง ผู้บริหารและครูมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกัน

2. ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared values and vision) หมายถึง ผู้บริหารและครูมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (collective learning and application of learning) หมายถึง ครูปฏิบัติงานวางแผน และแก้ปัญหาาร่วมกันและสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้สร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ

4. เงื่อนไขสนับสนุนเชิงความสัมพันธ์และเชิงโครงสร้าง (supportive conditions through relationship and structures) หมายถึง ผู้บริหารจัดสรรด้านเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกัน (shared personal practice) หมายถึง ครูให้การช่วยเหลือครูท่านอื่นด้วยการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอน การแสวงหาความรู้และการสนทนาแลกเปลี่ยน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้ให้องค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน

2. การร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือ หมายถึง ต้องเปิดใจรับฟัง เสนอวิธีการ นำสู่การปฏิบัติและประเมินร่วมกัน เปิดใจรับ ให้การดูแล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การทำ PLC ต้องมีผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. กัลยาณมิตร หมายถึง เป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพเติมเต็มส่วนที่ขาดของแต่ละคน

5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ มีชั่วโมงพูดคุย

6. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้การปฏิบัติงานและตรงกับภาระงานคือการสอน สู่คุณภาพผู้เรียน

สวัสดี บุญพร้อม (2561) ได้ให้อำนาจประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ บรรทัดฐาน และค่านิยมร่วม เกี่ยวข้องกับการสร้างทัศนคติในการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2. ภาวะผู้นำร่วม เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน ทั้งครูและผู้บริหาร เรียนรู้ร่วมกันเพื่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

3. ทีมร่วมแรงร่วมใจ เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน มีการคิดการวางแผนร่วมกัน มีความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการประเมินผลร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. การมุ่งผลสำเร็จของงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะพัฒนาร่วมกันในการปฏิบัติตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะต้องสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้และมุ่งไปที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. การเรียนรู้ร่วมพลัง เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคลร่วมกันผ่านการสนทนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การเรียนการสอน และการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการเรียนการสอนและผู้เรียน และเป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงานโดยรวม ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้ให้องค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (vision and share values) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพและทิศทางความสำเร็จร่วมกันอย่างชัดเจน มีเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถบรรลุผลได้จริง เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงคุณค่าของความสำเร็จเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีพันธกิจการทำงานร่วมกันด้วยความหวังและความเต็มใจ เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (collaborative teamwork) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน คิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน เข้าใจร่วมกัน ตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน การประเมิณร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกันและกัน
3. ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) หมายถึง การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยกย่องและให้การยอมรับความสามารถของสมาชิกในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เพื่อนครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ มีอิสระจากอำนาจการครอบงำ สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง เป็นผู้นำร่วมในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (professional learning and development) หมายถึง การเรียนรู้และพัฒนาตนด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพจากการลงมือปฏิบัติจริงร่วมกัน ด้วยการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ
5. ชุมชนกัลยาณมิตร (caring community) หมายถึง การอยู่ร่วมกันด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทร ปรารถนาดีและมิตรแท้ โดยเปลี่ยนจากความขัดแย้งมาสู่วัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล เปลี่ยนบรรยากาศจากสายงานเป็นบรรยากาศของการอยู่ร่วมกับแบบครอบครัว ที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบเปิดเผย มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ ไว้วางใจและการรับฟังความคิดเห็นปราศจากอคติ มุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน โดยยึดหลักวินัยเชิงบวกในเชื่อมโยงการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน ศรัทธาร่วมในหลักปฏิบัติของคุณธรรมและจริยธรรมโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
6. โครงสร้างสนับสนุน (supportive structure) หมายถึง การลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตร มีเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งมั่นความยั่งยืน บริหารจัดการและปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่มงานเป็นหลัก โดยการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่

ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชนที่มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยกและมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ให้องค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หมายถึง การมองภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทางในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคน ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันวาดฝันและปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนของตน เป็นเป้าหมายที่คาดหวังให้โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังที่ยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายดังที่โรงเรียนกำหนดไว้

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (collaborative teamwork) หมายถึง การที่กลุ่มคน ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความเข้าใจกัน มีความรับผิดชอบ ร่วมกัน ร่วมกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) หมายถึง สมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้มีการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมกันในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการบริหารการจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำหรือครูทำหน้าที่เป็นประธานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ทั้งด้านนโยบายการปฏิบัติ การตัดสินใจร่วมกันสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผู้บริหารสนับสนุนครูในการพัฒนาวิชาชีพ

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (professional learning and development) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม การเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงของสมาชิก การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครูเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรือวุฒิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (caring community) หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยวิถีและวัฒนธรรมบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน โดยทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงออกทางความคิดที่ปราศจากการใช้อำนาจกดดัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรซึ่งเป็นการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กัน

ทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิต สมาชิกร่วมกันอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุน (supportive structure) หมายถึง โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน มีโครงสร้างองค์การการปกครองตัวเองสมาชิก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลักมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างให้อิสระในการสร้างสรรค์ชุมชนเน้นความคล่องตัวในการดำเนินการและมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

จากแนวคิดและหลักการสำคัญเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตาขันเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

แหล่งข้อมูล	Hord (1997)	Kenoyer (2012)	สพฐ. (2560)	ส่วลัดดี บุญพรอม (2561)	วัชรพร แสงสว่าง (2563)	พรทิพย์ รอดพลอย (2564)	รวม	การสังเคราะห์ อปท. ของ PLC ของครู โดยผู้วิจัย
อปท. ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ								
การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์/ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน/ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐาน และค่านิยมร่วม/ วิสัยทัศน์ร่วม	/	/	/	/	/	/	6	วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
การฝึกฝนตนเองร่วมกัน/ร่วมแรงร่วมใจ และร่วมมือ/ทีมร่วมแรงร่วมใจ		/	/	/	/	/	5	ทีมร่วมแรงร่วมใจ

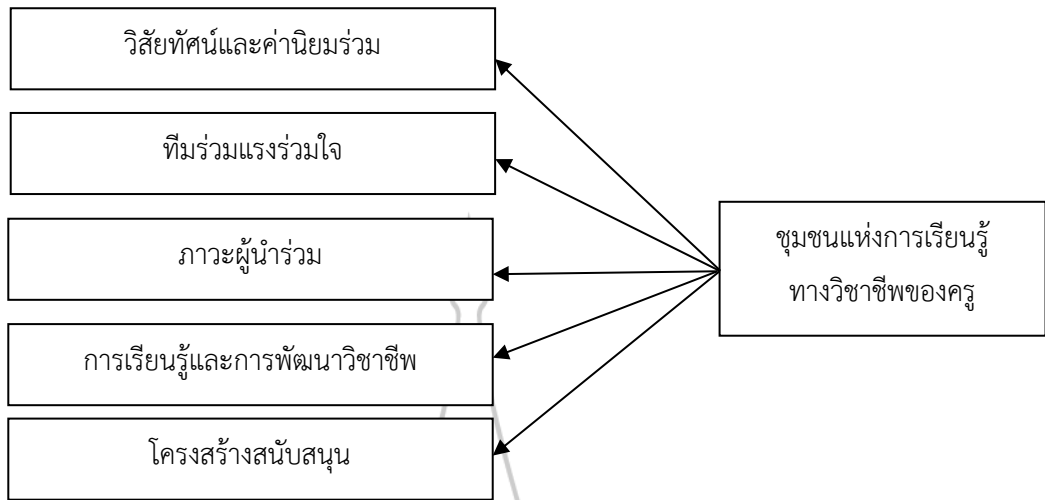


ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	แหล่งข้อมูล						รวม	การสังเคราะห์ อปท. ของ PLC ของครู โดยผู้วิจัย
	Hord (1997)	Kenoyer (2012)	สพฐ. (2560)	สวัสดิ์ บุญพรม (2561)	วัชรพร แสงสว่าง (2563)	พรทิพย์ รอดพลอย (2564)		
อปท. ของชุมชน แห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ								
การสนับสนุนและการเป็นผู้นำ ร่วมกัน/ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน/ ภาวะผู้นำร่วม	/	/	/	/	/	/	6	ภาวะผู้นำร่วม
การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์/การ เรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่ง ที่ได้จากการเรียนรู้/การเรียนรู้และ พัฒนาวิชาชีพ/การมุ่งผลสำเร็จของ งานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง/ กัลยาณมิตร/การแบ่งปันบทเรียน ส่วนบุคคล/การเรียนรู้ร่วมพลัง/ ชุมชนกัลยาณมิตร	//	/	//	//	//	//	11	การเรียนรู้และการ พัฒนาวิชาชีพ
การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย/เงื่อนไข สนับสนุนเชิงความสัมพันธ์และเชิง โครงสร้าง/ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กร/โครงสร้างสนับสนุนชุมชน	/	/	/	/	/	/	5	โครงสร้างสนับสนุน

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะนำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) โครงสร้างสนับสนุน ดังภาพที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากภาพที่ 2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูว่า หมายถึง การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู โดยทำงานร่วมกันบนโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานแบบทีม มีพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีภาวะผู้นำร่วม รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารร่วมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาจำนวน 5 ด้าน ดังภาพที่ 2.2

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ทั้ง 5 ด้าน มาศึกษาแนวคิด หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้าน ดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม

วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมนี้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพราะเป็นพลังที่ยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (พรทิพย์ รอดพลอย, 2564) และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีแหล่งข้อมูลที่กล่าวถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ดังนี้

Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ได้กล่าวถึง การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ (shared values and vision) ว่า เป็นการมองภาพเป้าหมาย ทิศทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ให้มีทิศทางร่วมกัน เป็นภาพเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกันซึ่งจะมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงาน แล้วเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานจนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน สอดคล้องกับสวัสดิ์ บุญพร้อม (2561) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม เป็นการ

สร้างทัศนคติในการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรที่จะช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทาง เดียวกัน

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า ทัศนคติและค่านิยมร่วม หมายถึง การกำหนด ภาพและทิศทางความสำเร็จร่วมกันอย่างชัดเจนโดยผู้บริหารและครู มีเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถ บรรลุผลได้จริง เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงคุณค่าของความสำเร็จเชิงอุดมการณ์ทาง วิชาชีพในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีพันธกิจการทำงานร่วมกันด้วยความหวังและความเต็มใจเพื่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน เช่นเดียวกับ Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) ที่กล่าวว่า ค่านิยมและ ทัศนคติร่วมกันช่วยให้ผู้บริหารและครูมุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันเพื่อการพัฒนาการ เรียนรู้ของผู้เรียน

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า ทัศนคติร่วม เป็นการมองภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทางในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคน ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนของตน เป็นเป้าหมายที่คาดหวังให้โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้ระบุว่า ทัศนคติร่วมกันเป็นการ กำหนดให้มีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน

นอกจากนี้ ศศิธรดา แพงไทย (2564) เห็นว่า การกำหนดทัศนคติและค่านิยมร่วม นั้น เมื่อครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทัศนคติของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะต้องสื่อสารทัศนคติให้ทั่วถึง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทัศนคติและค่านิยมร่วม หมายถึง ภาพความสำเร็จใน อนาคตของสถานศึกษาที่ประกอบด้วยทิศทาง เป้าหมาย ทัศนคติและความเชื่อภายใต้ความร่วมมือของ ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดขึ้น รวมทั้งการกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้จริง โดยผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมายได้ อย่างชัดเจนคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

## 2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ

ทีมร่วมแรงร่วมใจนับว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพของครู เพราะสมาชิกทุกคนใน PLC ต้องเรียนรู้การทำงานร่วมกันแบบทีมเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงต้องสร้างแบบแผนที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการร่วมมือร่วมใจในการ ทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ (รัตนา ดวงแก้ว, 2559) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีแหล่งข้อมูลที่กล่าวถึงทีมร่วมแรงร่วมใจ ดังนี้

Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) ได้แสดงให้เห็นว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันในทีมเพื่อสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยการวางแผนและแก้ปัญหาาร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้กล่าวถึง ทีมร่วมแรง ร่วมใจว่า ต้องเปิดใจรับฟัง พร้อมเสนอวิธีการนำสู่การปฏิบัติและประเมินร่วมกันแบบเปิดใจรับ ให้ความเข้าใจกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

สวัสดี บุญพร้อม (2561) ได้ชี้ให้เห็นว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน มีการคิดการวางแผนร่วมกัน มีความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการประเมินผลร่วมกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

ขจรศักดิ์ เขียวน้อย และคณะ (2562) ได้กล่าวถึงทีมร่วมแรงร่วมใจว่า เป็นการร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์แบบมีเป้าหมายและมีพันธกิจร่วมกัน เป็นการรวมตัวกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ประสานความร่วมมือระหว่างกันเพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน เข้าใจร่วมกัน ตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน ปฏิบัติร่วมกัน ประเมินผลร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน คิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน เข้าใจร่วมกัน ตกลงร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน การประเมินร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการที่กลุ่มคน ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยความเข้าใจกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ร่วมกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานร่วมกันของคณะครูด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน มีการคิดการวางแผนร่วมกัน มีความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการประเมินผลร่วมกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน

### 3. ภาวะผู้นำร่วม

ภาวะผู้นำร่วมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของครู เนื่องจากการรวมตัวของครูที่ผู้บริหารร่วมสนับสนุนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ การรวมตัวดังกล่าวเป็นการทำหน้าที่เป็นผู้นำและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการเรียนรู้และถือเป็นเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วย Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีแหล่งข้อมูลที่กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วม ดังนี้

Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) เห็นว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นการที่ผู้บริหารและครูมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

สวัสดิ์ บุญพร้อม (2561) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำร่วมเป็นการที่ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน ทั้งครูและผู้บริหารเรียนรู้ร่วมกันเพื่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยกย่องและให้การยอมรับความสามารถของสมาชิกในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เพื่อนครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ มีอิสระจากอำนาจการครอบงำ สร้างแรงบันดาลใจ และพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง เป็นผู้นำร่วมในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมกันในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำหรือครูทำหน้าที่เป็นประธานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการที่สมาชิกแต่ละคนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน โดยอาจจะผลักดันนำทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มพลังอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูเป็นผู้ลงมือกระทำสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีอิสระในการออกแบบและเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

### 4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพนับว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของครู เพราะหลักการของ PLC นี้มีจุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สมาชิก

ทุกคนใน PLC ต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น (รัตนา ดวงแก้ว, 2559) ดังนั้น ในหลักการของ PLC จึงเชื่อว่า ครูและผู้บริหารจะได้พัฒนาความชำนาญการและความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของตนเองไปพร้อม ๆ กับการเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน (สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, 2564) และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีแหล่งข้อมูลที่กล่าวถึงการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) ได้ชี้ให้เห็นว่า PLC ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากเป็นการฝึกฝนตนเองร่วมกัน (shared personal practice) หมายถึง ครูให้การช่วยเหลือเพื่อร่วมงานด้วยการสังเกตการจัดการเรียนการสอน การแสวงหาความรู้และการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ที่ได้กล่าวถึง การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพว่าเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่ตรงกับภาระงาน คือ การสอน สู่คุณภาพผู้เรียน

สวัสดี บุญพร้อม (2561) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคลร่วมกันผ่านการสนทนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การเรียนการสอน และการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการเรียนการสอนและผู้เรียน และเป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงานโดยรวม ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาตนด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพจากการลงมือปฏิบัติจริงร่วมกัน ด้วยการสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม การเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงของสมาชิก การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครูเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรืออู่อภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ การเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การแบ่งปันประสบการณ์ส่วนบุคคลร่วมกันผ่านการสนทนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การเรียนการสอน และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีจิตวิญญาณความเป็นครูที่สมบูรณ์ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งช่วยกันสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ



## 5. โครงสร้างสนับสนุน

โครงสร้างที่สนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนั้นว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพราะครูและผู้บริหารจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างต่อเนื่องได้ต้องอาศัยระบบโครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน (วิจารณ์ พานิช, 2559) และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีแหล่งข้อมูลที่กล่าวถึงโครงสร้างสนับสนุน ดังนี้

Hord (1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ได้แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างที่สนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดบรรยากาศให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และการจัดโครงสร้างหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก

Kenoyer (2012, อ้างถึงใน วัชรพร แสงสว่าง, 2563) ได้กล่าวถึง โครงสร้างสนับสนุนว่า ผู้บริหารต้องจัดสรรด้านเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า โครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูช่วยลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบ กัลยาณมิตร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน โดยบริหารจัดการและปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก พร้อมจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ตามความจำเป็น และปรับรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้าง ให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการ จัดการความแตกแยกและมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า โครงสร้างที่สนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีวัฒนธรรม กัลยาณมิตรทางวิชาการ เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน มีโครงสร้างการปกครองตัวเองสมาชิก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้าง ให้อิสระในการสร้างสรรค์ชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการและมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โครงสร้างสนับสนุน หมายถึง การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดสรรเกี่ยวกับรูปแบบทีมงาน เวลา



สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่มุ่งดำเนินการที่ต่อเนื่องและความยั่งยืน

#### 2.4 แนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ให้แนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ไว้ดังนี้

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2564) ได้ระบุแนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศและบริบทของการเปลี่ยนแปลง ต้องตระหนักว่า การทำให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือได้ประสบความสำเร็จ คือ ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ครูต้องมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมและไม่ใช่ว่าเพียงแค่จัดเวลาให้ครูได้พูดคุย มีข้อมูลผลลัพธ์ และมีมาตรฐานการเรียนรู้เท่านั้น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย มั่นคง และมีความสงบเรียบร้อย โดยเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

2. พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อครูทุกคนในโรงเรียนได้ร่วมแบ่งปันความรู้ลึกถึงความเป็นที่กำหนดวิสัยทัศน์และต้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนแล้ว จะทำให้ครูผู้สอนร่วมกันจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพ ผู้บริหารต้องหยิบประเด็นวิสัยทัศน์นี้มาอ้างอิงถึงในการประชุมคณะครูทุกครั้ง หรือในทุกโอกาสเพื่อให้ครูเกิดความชัดเจนว่า กระบวนการของ PLC สามารถช่วยให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง ไม่เป็นสิ่งที่เพิ่มมาเป็นภาระให้กับครู

3. วางแผนและจัดหาทรัพยากร ในการดำเนินงานของ PLC ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องวางแผนโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้เวลา บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรจัดสรรเวลาให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอ และจัดหาแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับกลวิธีการสอนใหม่ ๆ ที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน รวมถึงวิธีการประเมินผลที่เน้นตามสภาพจริง เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูได้ทำงานร่วมกัน

4. สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู ในการออกแบบหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้มแข็งนั้น ต้องช่วยให้ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาของวิชาที่สอนและต้องช่วยให้ครูสามารถใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนหรือสถานการณ์ในห้องเรียนเพื่อเป็นสารสนเทศสะท้อนการสอนของครูได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยให้ครูเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้

5. ตรวจสอบความก้าวหน้า ในการกำกับติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน PTLC เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากการติดตามความก้าวหน้านี้จะช่วยสะท้อนให้ผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูต้องการความช่วยเหลือหรือ

สนับสนุนในเรื่องใดบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

6. ให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างไม่มีสิ้นสุด ต้องให้ความช่วยเหลือคณะครูอย่างต่อเนื่องนอกเหนือจากการร่วมสนทนากับทีมตามวันเวลาที่กำหนด เยี่ยมชั้นเรียน และกำกับติดตามความก้าวหน้า โดยเฉพาะอบรมพัฒนาวิชาชีพตามความต้องการของสถานศึกษาและตัวครู รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ PLC ของคณะครู เพื่อให้ครูมีความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งเนื้อหาและทักษะการสอนและการวัดประเมินผลเพื่อสามารถช่วยให้เด็กได้บรรลุมาตรฐานที่กำหนดไว้

ศศิธรดา พงษ์ไทย (2564) ได้ทำการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สรุปได้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. ร่วมคิดร่วมทำ นำสู่เป้าหมาย มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) สถานศึกษาพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และคัดสรรครูผู้เป็นต้นแบบด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) เสริมสร้างภาวะผู้นำของครู โดยการสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกันอย่างเสรี และเรียนรู้ตลอดเวลา พร้อมทั้งประชุม ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครู โดยเน้นเรื่อง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมสะท้อนผลและนำสู่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

2. จัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและพัฒนานวัตกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 2) สถานศึกษาอำนวยความสะดวกด้านสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอ 3) กำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดขั้นสูงให้ผู้เรียนด้วยรูปแบบการสอนที่หลากหลาย และ 4) สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. เสริมสร้างพลังอำนาจครู มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ และให้โอกาสในการตัดสินใจบริหารงานของกลุ่ม PLC 2) เสริมสร้างภาวะผู้นำของครูให้เข้มแข็ง ยกย่องเชิดชูเกียรติ มอบรางวัลสำหรับครูที่เป็นต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอนและอื่น ๆ ให้เหมาะสม และ 3) จัดสถานที่สำหรับประชุมกลุ่ม PLC ให้เพียงพอกับความต้องการ มีระบบพี่เลี้ยง และจัดทำคู่มือการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา

4. กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วถึงเพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน 2) สนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการของสถานศึกษาและแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ

3) เสริมสร้างบรรยากาศของกัลยาณมิตร เปิดเผย ใจกว้างใจทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน มีความยืดหยุ่นภายใต้ความถูกต้องและเสมอภาค

5. สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) สถานศึกษา แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่ปรึกษาด้านวิชาการเพื่อเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา 2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนจัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และจัดหาแหล่งเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อการใช้งานของครู และ 3) ส่งเสริมให้ครูเป็นนักร้องออกแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีใหม่ ๆ เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วมของที่ปรึกษาวิชาการ

สรุปได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนั้น ผู้บริหาร ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาร่วมเรียนรู้ร่วมกัน คอยจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการร่วมเรียนรู้ของครู มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และกำกับติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน PLC เพื่อให้ความช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่อง

### 3. บริบทในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 มีทิศทางการจัดการศึกษาดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5, 2565ก)

#### 3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก และกลยุทธ์

##### 3.1.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุณภาพ โรงเรียนคุณภาพ นักเรียนคุณภาพ

##### 3.1.2 พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
2. พัฒนานักเรียนให้มีความสามารถ และเป็นเลิศทางวิชาการ
3. พัฒนาบุคลากรทุกสายงานเป็นมืออาชีพ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology)
5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.1.3 เป้าหมายหลัก

1. นักเรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ

2. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. โรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. สพป. นครราชสีมา เขต 5 และโรงเรียน มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติราชการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ

### 3.1.4 กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษา จำนวน 6 กลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/กระทรวงศึกษาธิการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

## 3.2 นโยบายเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 ได้กำหนดการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ไว้ในกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในมาตรการและแนวทางการดำเนินการในข้อที่ 4 ได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการ

ศึกษานั้น ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “coach” ผู้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะการเรียนรู้ หรือผู้อำนวยการการเรียนรู้ โดยต้องมีการจัดอบรม ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พร้อมทั้งมีการกำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือ โรงเรียน รวมทั้งสรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อ สพฐ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละปีการศึกษา ทั้งนี้ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 ได้มีโครงการเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ โครงการโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบด้วยนวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินโครงการโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบด้วยนวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC แต่ละโรงเรียน โดยใช้รูปแบบการประเมินแบบ CIPP<sub>EST</sub> Model ในด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านผลกระทบ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความยั่งยืน และด้านการถ่ายโยงความรู้ และ เพื่อศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินโครงการโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบด้วยนวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC แต่ละโรงเรียน

### 3.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2563 - 2565 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 ดังปรากฏในตาราง 2.3 และตารางที่ 2.4 ตามลำดับ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5, 2565ข)



ตารางที่ 2.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างปีการศึกษา 2563 – 2565

ผลการประเมินจำแนก ตามกลุ่มสาระ	คะแนนเฉลี่ยระดับเขต			คะแนนเฉลี่ย
	ปีการศึกษา 2563	ปีการศึกษา 2564	ปีการศึกษา 2565	ปีการศึกษา 2563 - 2565
ภาษาไทย	54.96	48.49	52.80	52.08
คณิตศาสตร์	28.59	35.88	26.52	30.33
วิทยาศาสตร์	37.64	33.74	37.90	36.43
ภาษาอังกฤษ	38.87	34.95	33.57	35.80
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>40.02</b>	<b>38.27</b>	<b>37.70</b>	<b>38.66</b>

หมายเหตุ. จาก ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรวมผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2563 – 2565 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3, โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 5, 2565ข.

จากตารางที่ 2.3 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในภาพรวม ปีการศึกษา 2563 - 2565 แสดงให้เห็นว่า คะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2563 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 40.02 คะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2564 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 38.27 และคะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2565 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 37.70 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมปีการศึกษา 2563 – 2565 อยู่ที่ 38.66 และพบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้เกือบทุกกลุ่มสาระฯ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 50.00 ยกเว้นกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุด คือ 52.08



ตารางที่ 2.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2563 - 2565

ผลการประเมินจำแนก ตามกลุ่มสาระ	คะแนนเฉลี่ยระดับเขต			คะแนนเฉลี่ย
	ปีการศึกษา 2563	ปีการศึกษา 2564	ปีการศึกษา 2565	ปีการศึกษา 2563 - 2565
ภาษาไทย	55.18	48.00	53.91	52.36
คณิตศาสตร์	25.82	21.79	24.66	24.09
วิทยาศาสตร์	30.17	30.09	33.67	31.31
ภาษาอังกฤษ	34.14	27.60	31.75	31.16
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>36.33</b>	<b>31.87</b>	<b>36.00</b>	<b>34.73</b>

หมายเหตุ. จาก ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรวมผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2563 - 2565 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3, โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5, 2565ข.

จากตารางที่ 2.4 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในภาพรวม ปีการศึกษา 2563 - 2565 แสดงให้เห็นว่า คะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2563 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 36.33 คะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2564 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 31.87 และคะแนนเฉลี่ยปีการศึกษา 2565 มีคะแนนเฉลี่ยรวม 36.00 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมปีการศึกษา 2563 - 2565 อยู่ที่ 34.73 และพบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้เกือบทุกกลุ่มสาระฯ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 50.00 ยกเว้นกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุด คือ 52.36

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สิริภรณ์ สุวรรณโณ และ เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู

และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก โดยทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิค และ 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ (2559) ได้ศึกษาคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสังเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบททางการศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน โดยผู้บริหารและครูจะต้องมีภาพอนาคตหรือเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนา 2 มิติ ได้แก่ มิติการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และมิติการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู 2) การร่วมเรียนรู้และร่วมมือรวมพลัง ครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์แบบเพื่อนช่วยเพื่อน และผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนควรทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง 3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเป้าประสงค์หลักและแผนการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) สะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 5) ภาวะผู้นำร่วมทางการบริหาร โดยการจัดการเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนรายบุคคล

นนทยา สายแสงจันทร์ (2561) ได้ศึกษาการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็น และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา พบว่า ด้านที่มีความสำคัญอันดับหนึ่ง คือ การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมาคือ การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม และค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ได้แก่ (1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ คือ ควรสนับสนุนการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม คือ ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและตัดสินใจในงานที่ทำร่วมกัน และ (3) ด้าน

ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดขึ้น

ศิวกร รัตติโชติ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครูมีองค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้า แบ่งออกเป็นเงื่อนไขระดับครูประกอบด้วย 1) ประสบการณ์ 2) ความรับผิดชอบ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 5) การทำงานแบบร่วมมือกันเป็นทีม ส่วนเงื่อนไขระดับโรงเรียน คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ขนาดของโรงเรียน 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และปัจจัยกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การลงมือปฏิบัติ 3) การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การให้สิ่งจูงใจ และจากการวิเคราะห์ด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น ด้วยโปรแกรม HLM พบว่า ตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลทางบวกต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครู ได้แก่ ด้านประสบการณ์ ด้านการทำงานแบบร่วมมือกันเป็นทีม ตัวแปรระดับโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อผลของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครู

อำนาจ เหลื่อน้อย (2561) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้านี้ คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม และโครงสร้างการพัฒนาชุมชน

สุนิสา แพทย์พิพัฒน์ (2564) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ศึกษาระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และ 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ทักษะของผู้บริหาร

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา และสมการพยากรณ์ในรูป  
คะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z}_y = .98 ** Z_x$

สุรศักดิ์ พุฒณา, สมชาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แหลมเพชร (2565) ได้ศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน  
กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มี  
วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 2) ศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และ  
3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และ  
ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา  
มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านทักษะ  
การศึกษาและการสอน ด้านทักษะเทคนิค ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะความรู้ความคิด และด้านทักษะ  
ความคิดรวบยอด 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม  
ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชน ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำ  
ร่วม และด้านชุมชนกัลยาณมิตร และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ  
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.01

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kelton (2010, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้  
ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนและมีมติความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้สึกของครูในด้านบรรยากาศภายในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อมติที่สนับสนุน  
ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนมัธยม 10 แห่งในรัฐฟลอริดา  
กลาง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่มีข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความเป็นชุมชนแห่งการ  
เรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยที่สำคัญ คือ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและบรรยากาศของ  
โรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการวิจัยยืนยันถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศของ  
โรงเรียนที่จะสนับสนุนพฤติกรรมของครูให้มีความมุ่งมั่นและมีคุณธรรมร่วมกันในการเป็นชุมชนแห่ง  
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Golden (2017, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูกับบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา Flintville เมืองลิงคอล์น รัฐเทนเนสซี เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ครูจำนวน 5 คน ที่คัดเลือกโดยผู้บริหาร และผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียน จำนวน 1 คน และศึกษาเอกสารเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลจากการศึกษา พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา Flintville ได้เปลี่ยนบรรยากาศการเรียนการสอนการทำงานร่วมกันของครูและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งทัศนคติของครูเกี่ยวกับผู้เรียนด้วย และพบว่า ครูทำงานร่วมกันเพื่อปลูกฝังความสำเร็จของผู้เรียนแต่ละบุคคล และนำแบบสอบถามมาตรฐานมาทดสอบการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผลจากการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู พบว่า ครูจะมีการพูดคุยกันอย่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการเพิ่มประสิทธิผลของครู ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศองค์การ และครูยังใช้การประชุมปรึกษาหารือกันแบบ PLC ครูมีการพัฒนาทักษะการสอนโดยใช้โรงเรียนเป็นแหล่งความรู้สำหรับการพัฒนากิจกรรมเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

Cansoy and Parlar (2017) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาและความเป็นมืออาชีพของครู ตามการรับรู้ของครู กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 543 คนจากโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา Eyüp เมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและความเป็นมืออาชีพของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า การรับรู้ของครูต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาและความเป็นมืออาชีพของครูอยู่ในระดับสูงกว่าปานกลาง และพบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในทุกมิติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความ เป็นมืออาชีพของครู นอกจากนี้ ปัจจัยทำนายความเป็นมืออาชีพของครูที่มีนัยสำคัญและเชิงบวกมีเพียงมิติเดียว คือ มิติ "การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการประยุกต์ใช้" ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Nwogu and Ebinu (2019) ได้ศึกษาทักษะการบริหารจัดการด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐเดลตา ประเทศไนจีเรีย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 948 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 164 คน และครู จำนวน 784 คน จากสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐเดลตา ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.83 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยค่าสถิติ Z-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประยุกต์ใช้ทักษะด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอดเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานด้านการบริหารให้สูงขึ้น งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้ว่าจะประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างไร เมื่อใด



และที่ไหน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรช่วยเหลือครูอย่างเหมาะสมในแง่ของการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดเตรียมสื่อการสอนที่เหมาะสมสำหรับบทเรียนที่มีความหลากหลาย

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลให้ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และ 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ส่วนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเป็นการรวมตัว วมใจ วมพลัง วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู โดยทำงานร่วมกันบนโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานแบบทีม มีพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีภาวะผู้นำร่วม รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารร่วมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) โครงสร้างสนับสนุน ทั้งนี้ ตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีแนวโน้มสัมพันธ์กัน





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างชนบท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ ครูในสถานศึกษาอำเภอต่างชนบท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1,017 คน จาก 83 โรงเรียน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูในสถานศึกษาอำเภอต่างชนบท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำนวนประมาณ 280 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	สถานศึกษา	ครู	ครู
สถานศึกษาขนาดเล็ก	48	357	98
สถานศึกษาขนาดกลาง	34	533	147
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	1	127	35
<b>รวม</b>	<b>83</b>	<b>1,017</b>	<b>280</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ (ดูในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การสอน ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอต่างเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ ครอบคลุมทักษะย่อย 4 ทักษะ ได้แก่

- 1) ทักษะการสื่อสาร จำนวน 8 ข้อ
- 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ จำนวน 7 ข้อ
- 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน จำนวน 8 ข้อ
- 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน จำนวน 7 ข้อ

ทั้งนี้ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้ (สฤชดีพงษ์ ลิ้มปิยะเสียร และปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, 2563)

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการศึกษาแนวคิด หลักการสำคัญจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ ครอบคลุม 5 ด้าน ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม จำนวน 6 ข้อ
- 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ จำนวน 8 ข้อ
- 3) ภาวะผู้นำร่วม จำนวน 6 ข้อ
- 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ จำนวน 5 ข้อ
- 5) โครงสร้างสนับสนุน จำนวน 5 ข้อ

ทั้งนี้ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้ (สฤกษ์พงษ์ ลิ้มปิยะเชฐียร และปัญญา อีระวิทย์เลิศ, 2563)

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยดำเนินการดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โดยเฉพาะทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ หรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปร และนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

2.2.2 จัดทำตารางควบคุมการสร้างแบบสอบถามเพื่อสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องและครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่มุ่งศึกษา คือ ตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร และตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

2.2.3 นำตารางในข้อ 2.2.2 ที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาชั้นคณาจารย์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาในเบื้องต้น แล้วทำการปรับปรุงเนื้อหาสาระในตารางให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.2.4 นำตารางดังกล่าวเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (ดูในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์การวิจัย ตัวแปรที่มุ่งศึกษา และข้อกระทงคำถาม รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม แล้วนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - objective congruence: IOC) ทั้งนี้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า ข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามฉบับนี้มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .67 ถึง 1.00 (ดูในภาคผนวก ก)

2.2.5 นำตารางที่ได้รับการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับข้อกระทงคำถามให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจัดทำร่างแบบสอบถาม

2.2.6 นำร่างแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มทดลองที่เป็นครูในสถานศึกษา อำเภอเทพารักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2566 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างครูในอำเภอตำบลขุนทด จำนวน 30 คน เพื่อนำไปหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และตอนต้นที่ 3 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาคือไม่ต่ำกว่า .70 (จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์, 2566, น. 44) (ดูในภาคผนวก จ) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .90 และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เท่ากับ .90 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมในการเก็บข้อมูล

2.2.7 นำร่างแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ภายใต้อำนาจแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาชั้นคณาจารย์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

2.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะแบบสอบถามออนไลน์โดยมีขั้นตอนดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา อำเภอต่าง ๆ ในสังกัด ด้วยแบบสอบถามทางออนไลน์

3.2 นำหนังสือขอความร่วมมือจาก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พร้อมทั้งพร้อมลิงค์ (link) ของเว็บไซต์แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทางออนไลน์ ไปยังสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 83 โรงเรียน

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งลิงค์ของเว็บไซต์แบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางอีเมล (e-mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (line) โดยกำหนดเวลาในการตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ หลังจากนั้นประมาณ 3 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 83 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 29.64 ของแบบสอบถามทั้งหมด และผู้วิจัยได้ติดตามการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 1 โดยผ่านผู้อำนวยการและคณะครูในสถานศึกษา อำเภอต่าง ๆ ในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรงทางโทรศัพท์ ได้แบบสอบถามเพิ่มจำนวน 181 ฉบับ รวมเป็น 264 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.29 ของแบบสอบถามทั้งหมด และครั้งที่ 2 ได้เพิ่มเติมอีก จำนวน 16 ฉบับ รวมเป็น 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ถูกต้อง และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $M$ )

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2557, น. 21)

- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนองสังข์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยการหาค่าเฉลี่ย (*M*) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2557, น. 21)

- 4.50 - 5.00 หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนองสังข์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยกำหนดการแปลความหมายตามเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Bartz (1999, อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ และ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2557) ดังนี้

- 0.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด
- 0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันมาก
- 0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
- 0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อย
- 0.00 - 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ การสอน ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาร้อยละ ผลปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	204	72.86
ปริญญาโท	73	26.07
ปริญญาเอก	3	1.07
รวม	280	100.00
2. ตำแหน่ง		
ครูอัตราจ้าง	42	15.00
ครูผู้ช่วย	103	36.79
ครู	39	13.93
ครูชำนาญการ	66	23.57
ครูชำนาญการพิเศษ	30	10.71
รวม	280	100.00
3. ประสบการณ์การสอน		
น้อยกว่า 5 ปี	151	53.93
5 - 10 ปี	90	32.14
มากกว่า 10 - 20 ปี	32	11.43
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	7	2.50
รวม	280	100.00
4. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน)	98	35.00
ขนาดกลาง (นักเรียน 120 – 719 คน)	147	52.50
ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 1,679 คน)	35	12.50
รวม	280	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		
ยังไม่เคยได้รับการอบรม	145	51.79
ไม่เกิน 2 ครั้ง	78	27.86
ตั้งแต่ 3 - 5 ครั้ง	44	15.71
มากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป	13	4.64
รวม	280	100.00
หน่วยงานที่เป็นผู้จัดการอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)		
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	72	28.46
กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย	85	33.60
สถานศึกษาของท่าน	96	37.94

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 280 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การสอน ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 72.86 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 26.07 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.07

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วย จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 36.79 รองลงมาเป็นครูชำนาญการ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57 เป็นครูอัตราจ้าง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 เป็นครู จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.93 และ เป็นครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71

จำแนกตามประสบการณ์การสอน พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 53.93 รองลงมามีประสบการณ์สอน 5 - 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 มากกว่า 10 - 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.43 และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50

จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ขนาดกลาง (นักเรียน 120 – 719 คน) จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน) จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 และขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 1,679 คน) จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

จำแนกตามประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการอบรม จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 51.79 รองลงมาเคยได้รับการอบรมไม่เกิน 2 ครั้ง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.86 เคยได้รับการอบรมตั้งแต่ 3 - 5 ครั้ง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.71 และเคยได้รับการอบรมมากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64

ในกรณีที่เคยได้รับการอบรมดังกล่าวมาแล้ว พบว่า ครูส่วนใหญ่เข้ารับการอบรมจากสถานศึกษาที่ตัวเองปฏิบัติการสอน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 37.94 จากกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 และจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 28.46

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ประกอบด้วย 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทั้งภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน ผลปรากฏตามตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ในภาพรวม ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ทักษะการสื่อสาร	4.24	0.29	มาก
2. ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	4.21	0.29	มาก
3. ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน	4.20	0.31	มาก
4. ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน	4.30	0.29	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.24</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.24, SD = 0.25$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านอยู่ระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.20 - 4.30) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ( $M = 4.30, SD = 0.29$ ) ทักษะการสื่อสาร ( $M = 4.24, SD = 0.29$ ) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ( $M = 4.21, SD = 0.29$ ) และทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ( $M = 4.20, SD = 0.31$ )

เมื่อพิจารณาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 เป็นรายด้าน ปรากฏผลตามตารางที่ 4.3 - 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสงขลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสื่อสาร ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ หรือเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูได้ทราบความเคลื่อนไหว การดำเนินการอย่างชัดเจน	4.23	0.59	มาก
2. ผู้บริหารสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อให้ครูได้รับรู้และเข้าใจตรงกันได้อย่างทั่วถึง	4.15	0.51	มาก
3. ผู้บริหารมีวิธีการอธิบายและชี้แจงครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้หลายแบบเพื่อกระตุ้นใจให้ครูทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมาย	4.16	0.54	มาก
4. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	0.55	มาก
5. ผู้บริหารสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์อื่น ๆ ประกอบการประชุมชี้แจงกับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.53	มาก
6. ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล และไลน์ เป็นต้น	4.51	0.50	มากที่สุด
7. ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและน่าสนใจเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู	4.19	0.53	มาก
8. ผู้บริหารสามารถพุดจาเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.51	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.24</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ จังหวัดสงขลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.24, SD = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า มี 1 รายการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก



สถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย ( $M = 4.51, SD = 0.50$ ) และรายการอื่นที่เหลืออยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.10 - 4.33) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นอีก 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ประกอบการประชุมชี้แจงกับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม ( $M = 4.33, SD = 0.53$ ) และผู้บริหารสามารถพุดจาเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว ( $M = 4.25, SD = 0.51$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $M = 4.10, SD = 0.55$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน	4.26	0.53	มาก
2. ผู้บริหารใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของบุคลากรอย่างดี	4.17	0.50	มาก
3. ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคล	4.15	0.54	มาก
4. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้เสพความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ได้	4.00	0.61	มาก
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและช่วยเหลือบุคลากรทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	4.14	0.52	มาก
6. ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การด้วยเหตุผลและมีความมั่นคงในอารมณ์	4.21	0.51	มาก
7. ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัวและในที่ประชุม	4.51	0.50	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.21</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.21, SD = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า มี 1 รายการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัวและในที่ประชุม ( $M = 4.51, SD = 0.50$ ) และรายการอื่นที่เหลืออยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.00 - 4.26) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่นอีก 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน ( $M = 4.26, SD = 0.53$ ) และผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การด้วยเหตุผลและมีความมั่นคงในอารมณ์ ( $M = 4.21, SD = 0.51$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อให้เป็นเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ( $M = 4.00, SD = 0.61$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดโครงสร้างของทีมและกำหนดภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกในแต่ละทีม โดยใช้การบริหารทีมแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.21	0.51	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนซึ่งมีภูมิหลังต่างกันได้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การและช่วยส่งผลให้เกิดคุณค่าทางจิตใจและความสุขทางใจของบุคลากร	4.15	0.50	มาก
3. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	4.17	0.51	มาก
4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไขกับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้มีพัฒนาการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานและช่วยให้ตระหนักถึงคุณค่าของตนได้มากขึ้น	4.15	0.51	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	M	SD	ระดับ
5. ผู้บริหารเสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้งานก้าวหน้าไปได้มากที่สุดด้วยเป้าหมายเดียวกัน	4.21	0.52	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกันในงานและชีวิตจริงได้เพื่อไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยว	4.42	0.50	มาก
7. ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกในทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ	4.22	0.53	มาก
8. ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเป็นธรรมชาติ มีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม	4.09	0.61	มาก
รวมเฉลี่ย	4.20	0.31	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 *ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมงาน* ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.20, SD = 0.31$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.09 - 4.42) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกัน ( $M = 4.42, SD = 0.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกในทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ ( $M = 4.22, SD = 0.53$ ) ผู้บริหารเสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกัน ( $M = 4.21, SD = 0.52$ ) และผู้บริหารจัดโครงสร้างของทีมและกำหนดภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกในแต่ละทีม ( $M = 4.21, SD = 0.51$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเป็นธรรมชาติ มีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ( $M = 4.09, SD = 0.61$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารเื้ออำนวยการความสะอาดทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมทั้งจัดสถานที่เพื่อช่วยให้บรรยากาศภายในสถานศึกษา น่าทำงานมากขึ้น	4.59	0.51	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	4.24	0.54	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้หัวหน้างานมีปฏิสัมพันธ์และทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรกล้าขอคำปรึกษาหรือกล้าเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.24	0.51	มาก
4. ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีความปลอดภัย โดยทำตัวให้เป็นตัวอย่างให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.22	0.51	มาก
5. ผู้บริหารใส่ใจและหมั่นสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อไม่ให้ได้รับความกดดันจากการทำงานมากเกินไป	4.27	0.51	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมนันทนาการ เกม กีฬา ฯลฯ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากร และช่วยให้คลายความเครียด	4.31	0.50	มาก
7. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เข้มแข็งอันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร	4.23	0.51	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.30</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.30, SD = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า มี 1 รายการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารเื้ออำนวยการความสะอาดทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และสถานที่ ( $M = 4.59, SD = 0.51$ ) และรายการอื่นที่เหลืออยู่ในระดับมาก ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.22 – 4.31) โดยรายการที่อยู่ในลำดับ

สูงกว่ารายการอื่นอีก 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรและช่วยให้คลายความเครียด ( $M = 4.31, SD = 0.50$ ) และผู้บริหารใส่ใจและหมั่นสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความกดดันจากการทำงานมากเกินไป ( $M = 4.27, SD = 0.51$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีความปลอดภัย ( $M = 4.22, SD = 0.51$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอ ด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และโครงสร้างสนับสนุน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ทั้งภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน ผลปรากฏตามตารางที่ 4.7 - 4.12

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ในภาพรวม ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	4.22	0.29	มาก
2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ	4.22	0.30	มาก
3. ภาวะผู้นำร่วม	4.22	0.33	มาก
4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	4.22	0.34	มาก
5. โครงสร้างสนับสนุน	4.22	0.34	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 มีภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.27$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22$ ) ดังนี้

วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $M = 4.22, SD = 0.29$ ) ทีมร่วมแรงร่วมใจ ( $M = 4.22, SD = 0.30$ ) ภาวะผู้นำร่วม ( $M = 4.22, SD = 0.33$ ) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $M = 4.22, SD = 0.34$ ) และโครงสร้างสนับสนุน ( $M = 4.22, SD = 0.34$ )

เมื่อพิจารณาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 เป็นรายด้าน ปรากฏผลตามตารางที่ 4.8 - 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การทำแผนกลยุทธ์	4.16	0.58	มาก
2. ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหารโรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.28	0.50	มาก
3. ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึงอยู่เสมอเพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ	4.13	0.50	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	4.21	0.52	มาก
5. ผู้บริหารและครูร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน	4.27	0.51	มาก
6. ผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ	4.25	0.53	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.8 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอ ด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านวิสัยทัศน์และค่านิยม ร่วม ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ใน ระดับมากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.13 - 4.28) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหาร โรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $M = 4.28, SD = 0.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันแปลง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน ( $M = 4.27, SD = 0.51$ ) และผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้การ จัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ ( $M = 4.25, SD = 0.53$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้อง ปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึงอยู่เสมอเพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ ( $M = 4.13, SD = 0.50$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านทีมรวมแรงร่วมใจ ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารชี้ชวนให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตาม กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	4.21	0.52	มาก
2. ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมี จุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.18	0.51	มาก
3. สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	4.20	0.52	มาก
4. สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.25	0.50	มาก
5. สมาชิกในทีมร่วมกันตัดสินใจวางแผน กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับแนว ปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์	4.22	0.53	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการ	M	SD	ระดับ
6. สมาชิกในทีมนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันมา พิจารณาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.19	0.52	มาก
7. สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ	4.24	0.53	มาก
8. สมาชิกในทีมมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรที่มีการ ช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และเคารพใน ความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.24	0.51	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอ  
ด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 *ด้านที่ร่วมแรงร่วมใจ*  
ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.30$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับ  
มากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.18 - 4.25) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่  
สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $M = 4.25, SD = 0.50$ )  
รองลงมา ได้แก่ สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และ  
ประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $M = 4.24, SD = 0.53$ ) สมาชิกในทีมมีวัฒนธรรม  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และ  
เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $M = 4.24, SD = 0.51$ ) และสมาชิกในทีมร่วมกันตัดสินใจวางแผน กำหนด  
ข้อตกลงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์ ( $M = 4.22,$   
 $SD = 0.53$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจ  
อย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $M = 4.18, SD = 0.51$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านภาวะผู้นำร่วม ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	4.19	0.62	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.21	0.53	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันจนสามารถผลักดันนำทีม PLC เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.21	0.50	มาก
4. ผู้บริหารให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเองที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวหน้าได้	4.27	0.50	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.27	0.53	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ เช่น การเป็นวิทยากร การเป็นผู้นำการนิเทศ การเป็นหัวหน้าโครงการ เป็นต้น	4.20	0.54	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านภาวะผู้นำร่วมในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.33$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.19 - 4.27) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ( $M = 4.27, SD = 0.53$ ) และผู้บริหารให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเองที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวหน้าได้ ( $M = 4.27, SD = 0.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $M = 4.21, SD = 0.53$ ) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันจนสามารถผลักดันนำทีม PLC เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ( $M = 4.21, SD = 0.50$ ) และผู้บริหารส่งเสริม

สนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ ( $M = 4.20, SD = 0.54$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ( $M = 4.19, SD = 0.62$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน	4.11	0.62	มาก
2. ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ทั้งองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.25	0.56	มาก
3. ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทางทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะใช้สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์	4.38	0.52	มาก
4. ครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการชั้นเรียนได้เป็นรูปธรรม	4.16	0.51	มาก
5. ครูได้นำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนาตนเองให้สามารถทำหน้าที่ครูที่สมบูรณ์ทั้งการปฏิบัติตนและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ	4.21	0.52	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.34$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่าทุกรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.11 - 4.38) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทาง โดยเฉพาะใช้สื่อสาร

ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ( $M = 4.38, SD = 0.52$ ) รองลงมา ได้แก่ ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC ( $M = 4.25, SD = 0.56$ ) และครูได้นำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนาตนเองให้สามารถทำหน้าที่ครูที่สมบูรณ์ ( $M = 4.21, SD = 0.52$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน ( $M = 4.11, SD = 0.62$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และระดับของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านโครงสร้างสนับสนุน ( $n = 280$ )

รายการ	$M$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของครู	4.17	0.58	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนดตารางเวลาที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างอิสระ	4.25	0.53	มาก
3. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการดำเนินการตามตารางการเรียนรู้ที่สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน	4.21	0.55	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน PLC อย่างเพียงพอและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู	4.28	0.50	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ภายในทีมใช้การสื่อสารสองทาง (two-way communication) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่ต่อเนื่องและยั่งยืน	4.20	0.52	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ด้านโครงสร้างสนับสนุนในภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $M = 4.22, SD = 0.34$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $M$  อยู่ระหว่าง 4.17 - 4.28) โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูงกว่ารายการอื่น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน PLC อย่างเพียงพอและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู ( $M = 4.28, SD = 0.50$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนด

ตารางเวลาที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างอิสระ ( $M = 4.25, SD = 0.53$ ) และผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการดำเนินการตามตารางการเรียนรู้ที่สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน ( $M = 4.21, SD = 0.55$ ) ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของครู ( $M = 4.17, SD = 0.58$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) แล้วนำค่า  $r$  ที่ได้ไปทดสอบนัยสำคัญที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู					
	วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	ทีมร่วมแรงร่วมใจ	ภาวะผู้นำร่วม	การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	โครงสร้างสนับสนุน	ภาพรวม
ทักษะการสื่อสาร	.603**	.533**	.549**	.471**	.525**	.641**
ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	.643**	.565**	.569**	.579**	.513**	.687**
ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน	.641**	.622**	.682**	.574**	.555**	.736**
ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน	.613**	.581**	.635**	.560**	.542**	.702**
<b>ภาพรวม</b>	<b>.737**</b>	<b>.679**</b>	<b>.718**</b>	<b>.644**</b>	<b>.630**</b>	<b>.816**</b>

\*\* $p < .01$



จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $r = .816$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $r$  อยู่ระหว่าง .630 ถึง .737) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในแต่ละด้านจากมากไปน้อย ดังนี้ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $r = .737$ ) ภาวะผู้นำร่วม ( $r = .718$ ) ทีมร่วมแรงร่วมใจ ( $r = .679$ ) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $r = .644$ ) และโครงสร้างสนับสนุน ( $r = .630$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในภาพรวมกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $r$  อยู่ระหว่าง .641 ถึง .736) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในแต่ละด้านจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ( $r = .736$ ) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ( $r = .702$ ) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ( $r = .687$ ) และทักษะการสื่อสาร ( $r = .641$ )



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

1.1.2 เพื่อศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาอำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1,017 คน จาก 83 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาอำเภอต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำนวนประมาณ 280 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามขนาดของสถานศึกษา

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .67 ถึง 1.00 และมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .90 และของแบบสอบถามเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เท่ากับ .90

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะแบบสอบถามออนไลน์ โดยนำหนังสือขอความร่วมมือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พร้อมลิงค์ (link) ของเว็บไซต์แบบสอบถามไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 และได้ส่งทางอีเมลล์และแอปพลิเคชันไลน์ไปยังกลุ่มครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 280 คน จาก 83 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ถูกต้อง และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ข้อมูลทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตำบลขุนทด และข้อมูลชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทด วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $M$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

## 1.4 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ตามการรับรู้ของครูสรุปได้ดังนี้

**1.4.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ ทุกทักษะอยู่ระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทักษะการทำงานเป็นทีมงาน โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) **ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน** พบว่า แต่ละรายการอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์

ทางเทคโนโลยี และสถานที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรและช่วยให้คลายความเครียด และใส่ใจพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อไม่ให้เกิดความกดดันจากการทำงานมากเกินไป ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ สร้างสภาพแวดล้อมขององค์การให้มีความปลอดภัย

2) *ทักษะการสื่อสาร* พบว่า แต่ละรายการอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารได้อย่างหลากหลาย สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ประกอบการประชุมชี้แจงกับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม และสามารถพูดจาเพื่อตั้งศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) *ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ* พบว่า แต่ละรายการอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัวและในที่ประชุม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน และตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การด้วยเหตุผลและมีความมั่นใจในอารมณ์ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อให้เป็นผู้สร้างความรู้ได้

4) *ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทาง สร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกในทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมายร่วมจัดสรรทรัพยากร และติดตามความก้าวหน้าของงาน เสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกัน และจัดโครงสร้างของทีมและภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกในแต่ละทีม ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ แสดงออกด้วยความเป็นธรรมมีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม

**1.4.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ระดับมาก ( $M$  เท่ากันทุกรายการ) ได้แก่ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และโครงสร้างสนับสนุน โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) *วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหารโรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน และผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯ รับทราบอย่างทั่วถึง ส่วนรายการที่อยู่ใน

ลำดับต่ำ คือ ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึง อยู่เสมอเพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ

2) *ทีมร่วมแรงร่วมใจ* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร มีความไว้วางใจและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และร่วมกันตัดสินใจวางแผน กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) *ภาวะผู้นำร่วม* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเอง เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

4) *การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทาง โดยเฉพาะใช้สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC และนำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนาตนเอง ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน

5) *โครงสร้างสนับสนุน* พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่อยู่ในลำดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน PLC อย่างเพียงพอและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนดตารางเวลาที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างอิสระ และอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการดำเนินการตามตารางการเรียนรู้ที่สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน ส่วนรายการที่อยู่ในลำดับต่ำ คือ สนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของครู

**1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลหนองตอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด



( $r = .816$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในทุกด้านในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ วิทยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $r = .737$ ) ภาวะผู้นำร่วม ( $r = .718$ ) ทีมร่วมแรงร่วมใจ ( $r = .679$ ) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $r = .644$ ) และโครงสร้างสนับสนุน ( $r = .630$ ) นอกจากนี้ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทุกด้านในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ( $r = .736$ ) ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ( $r = .702$ ) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ( $r = .687$ ) และทักษะการสื่อสาร ( $r = .641$ )

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

**2.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ จะเห็นได้ว่า ทุกทักษะอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอด่านขุนทดตระหนักว่า ในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติเรื่องคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ยังไม่สามารถก้าวทันการแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ ดังจะเห็นได้จาก ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5, 2565) ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้ผู้เรียนเกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (learning loss) ซึ่งได้ตอกย้ำให้คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ตกต่ำมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง สพป. นครราชสีมา เขต 5 มีเป้าหมายสำคัญด้านผู้เรียน คือ นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้



คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนใน ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5, 2565ก) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องเร่งรัดยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยความร่วมมือร่วมพลังของคณะครูและ บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันดีร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการ ฟัง การสื่อสาร และสัมพันธ์กับผู้อื่น และยังรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างบุคลากรในการ บริหารงาน การเอาใจใส่ผู้อื่น และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (McQuerrey, 2019) สอดคล้องกับ Goodwin (2013) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแค่ทักษะทาง เทคนิค (technical skills) ยังไม่เพียงพอ เพราะผู้บริหารต้องใช้ทักษะมนุษย์ (people skills) ซึ่งเป็น soft skills หรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข และราบรื่น เกิดความพึงพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เนื่องจาก ทักษะมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยให้องค์กรมีความเหนียวแน่นเป็น ปึกแผ่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีธัญญา น้อยพิมาย (2562) ที่ศึกษาและพบว่า ทักษะด้านมนุษย สัมพันธ์เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และเป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือ กลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการ ทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทดส่วนใหญ่ จึงได้ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ กันในการปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทดเป็น รายทักษะย่อยจะเห็นได้ว่า ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน และทักษะการสื่อสารอยู่ในระดับมากและ อยู่ในลำดับที่สูงกว่าทักษะอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานและการสื่อสาร ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยสนับสนุนว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรการทำงาน ใส่ใจพฤติกรรมของบุคลากรและพยายามส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และช่วยให้คลายความเครียดจากการทำงาน นอกจากนี้ ยังใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างหลากหลาย ใช้สื่อเทคโนโลยีในการประชุม ชี้แจงกับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม และสามารถพูดจาเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัว สอดคล้องกับศรีธัญญา น้อยพิมาย (2562) ที่ศึกษาและพบว่า ผู้บริหารต้อง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ลดความขัดแย้ง เพื่อที่จะ ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจัดให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสาร โดยแสดงออกถึงการ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอด

เนื้อหาสาระให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจโดยผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้งานวิจัยของ Kelton (2010, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) ได้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศภายในสถานศึกษาจะส่งผลให้ครูมีทำงานร่วมมือกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานและการสื่อสารในระดับมาก มีแนวโน้มมุ่งใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอและทันเวลาเพื่อที่ครูจะได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด ใน 2 ทักษะ คือ ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทักษะการทำงานเป็นทีมงานแม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในลำดับที่น้อยกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสองทักษะย่อยนี้ควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะว่าถ้าผู้บริหารใช้ทักษะทั้งสองทักษะนี้ได้เหมาะสมและเป็นเชิงบวก ดังเช่น ช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงความสามารถของตนและเพื่อนร่วมงาน มองเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระก็จะเกิดความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Indeed Editorial Team, 2021) ก็จะกระตุ้นให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น และมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจะสะท้อนได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทดมีทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทักษะการทำงานเป็นทีมงานสูงขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด ควรพัฒนาความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้เสพความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ได้ และควรเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร พร้อมทั้งสร้างเงื่อนใยกับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้มีพัฒนาการซึ่งจะช่วยกระตุ้นการทำงานและช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนได้มากขึ้น โดยเฉพาะในการกระตุ้นให้บุคลากรที่มีภูมิหลังต่างกันได้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1983, อ้างถึงใน ศรีธัญญา น้อยพิมาย, 2562) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน เห็นคุณค่างาน เห็นความท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีม และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

**2.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ วิทยุทัศน์และค่านิยมร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

และโครงสร้างสนับสนุน สะท้อนให้เห็นว่า ครูในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด มีการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยทำงานร่วมกันบนโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานแบบทีม มีพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน มีภาวะผู้นำร่วม รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โดยผู้บริหาร ร่วมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (วิจารณ์ พานิช, 2559; Hord, 1997, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูในสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทด เห็นความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและทำงานเป็นทีมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของ สพป.นครราชสีมา เขต 5 ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5, 2565ข) ประกอบกับ สพป. นครราชสีมา เขต 5 ได้นำนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ.) คือ การส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูให้ทันการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 โดยให้สถานศึกษา ภายใต้ความดูแลรับผิดชอบนำไปดำเนินการ พร้อมกับจัดอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับ PLC เพื่อสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5, 2565ก) จึงเห็นได้ว่า ครูในสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม PLC ได้ในระดับที่น่าพอใจ ดังข้อมูลทั่วไปของครูที่ตอบแบบถาม ประมวลร้อยละ 49 ที่ระบุว่า เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งหน่วยงานที่ร่วมจัดอบรม ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย และสถานศึกษาเป็นผู้จัด และถึงแม้ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.93 และยังไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 52 ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่การดำเนินกิจกรรม PLC ของสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด เนื่องจากครูส่วนใหญ่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อร่วมเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จึงตั้งใจเรียนรู้ ทุ่มเท เสียสละเวลาให้กับ PLC เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังที่ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2564) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ ร่วมพลัง โดยมีความเชื่อร่วมกันว่า ทุกคนล้วนมีคุณค่า มีความสำคัญ และมีความเป็นเพื่อนร่วมทางที่ช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและความเสมอภาค

จากผลการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ครูในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทดได้ขับเคลื่อนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในทุกด้านอยู่ในลำดับเดียวกันและอยู่ระดับมาก โดยผู้วิจัยได้เลือกอภิปรายเฉพาะด้านที่มาร่วมแรงร่วมใจ และด้านภาวะผู้นำร่วมพอสังเขปด้วยเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่

สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่ช่วยอธิบายความเป็นมืออาชีพของครูได้ชัดเจน และจากผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ในด้านที่มาร่วมแรงร่วมใจ ครูดำเนินการได้ดีเป็นที่น่าพอใจในเรื่อง การร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด การสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร การไว้วางใจและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยระบุว่า ครูควรพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้ Cansoy and Parlar (2017) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาและความเป็นมืออาชีพของครูตามการรับรู้ของครู พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นมืออาชีพของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำนายความเป็นมืออาชีพของครูที่มีนัยสำคัญและเชิงบวกมีเพียงมิติเดียว คือ มิติ "การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการประยุกต์ใช้" ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้น ถ้าครูในสถานศึกษาอำเภอด้านขุนทด มุ่งมั่นในการเรียนรู้ร่วมกันและทำงานแบบทีมด้วยความสมัครใจก็มีแนวโน้มพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู อันจะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายด้านผู้เรียนตามที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Golden (2017, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพรอม, 2561) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา Flintville ได้ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศการเรียนการสอนการทำงานร่วมกันของครูและการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติของครูเกี่ยวกับผู้เรียน โดยพบว่า ครูมีการพูดคุยกันอยู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการเพิ่มประสิทธิผลของครู ในทำนองเดียวกัน วัชรพร แสงสว่าง (2563) ได้กล่าวว่า ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ งานวิจัยของศิริกร รัตติโชติ (2561) พบว่า การทำงานแบบร่วมมือกันเป็นทีมเป็นตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลทางบวกต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครู

สำหรับด้านภาวะผู้นำร่วม จากผลการวิจัย จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารได้ช่วยสนับสนุนครูให้มีภาวะผู้นำร่วมได้ดีเป็นที่น่าพอใจ โดยทำให้ครูในทีมยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเอง ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน และครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ อย่างไรก็ตาม ครูควรพัฒนาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา สอดคล้องกับอนุสรุ สวรรณวงศ์ (2559) ที่ได้ศึกษาและพบว่า ภาวะผู้นำร่วมทางการบริหาร เป็นคุณลักษณะหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ผู้บริหารจะต้องให้อิสระแก่ครูในการออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนรายบุคคล เพื่อให้การ



จัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของนนทียา สายแสงจันทร์ (2561) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำร่วมนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกันและเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในงานที่ทำร่วมกัน นอกจากนี้พรทิพย์ รอดพลอย (2564) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำร่วมจะช่วยเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมกันในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอตำบลขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5** ผลการวิจัยพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด ( $r = .816$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในทุกด้านในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ( $r = .737$ ) ภาวะผู้นำร่วม ( $r = .718$ ) ทีมร่วมแรงร่วมใจ ( $r = .679$ ) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ( $r = .644$ ) และโครงสร้างสนับสนุน ( $r = .630$ ) ซึ่งแสดงว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อเปลี่ยนแปลงจากน้อยไปมากก็จะทำให้ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูทั้งภาพรวมและรายด้านเปลี่ยนแปลงจากน้อยไปมากตามไปด้วย หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ถ้าคณะครูรับรู้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูง ก็จะทำให้ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับที่สูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา (สุณิสสา แพทย์พิพัฒน์, 2564; สุรศักดิ์ พฤคณา และคณะ, 2565) สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทด ได้แสดงออกถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อจูงใจให้ครูปฏิบัติงานร่วมกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเต็มความสามารถ จากการทำผู้บริหารมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูงมีแนวโน้มช่วยทำให้ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม และภาวะผู้นำร่วม ทั้งนี้ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอตำบลขุนทดได้ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกด้านเพื่อจูงใจให้ครูทำงานร่วมกันแบบ PLC โดยเฉพาะทักษะการทำงานเป็นทีมงาน โดยแสดงออกถึงความสามารถที่จะทำให้อาจารย์ที่มีภูมิหลังต่างกันได้ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม เพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมงาน เต็มใจที่จะกระจายอำนาจให้ครู พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานโดยอิสระ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และเสริมพลังซึ่งกันและกัน

จึงทำให้ครูสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม และมีภาวะผู้นำร่วมโดยผลัดกันนำทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

1) ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทดให้มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และทักษะการทำงานเป็นทีมงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในระดับมากที่สุด

2) ควรนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PLC) ในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด เพื่อให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลด้านคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัด สพป. นครราชสีมา เขต 5 ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

##### 3.1.2 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1) ควรประเมินตนเองเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจะได้ทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด ต้องให้ความสำคัญกับทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในระดับมากกว่าทักษะอื่น ๆ

2) ควรสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด ในทุกด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ และโครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากทุกด้านมีความสัมพันธ์กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม และภาวะผู้นำร่วม ทั้งผู้บริหารและครูต้องช่วยกันเสริมสร้างให้เข้มแข็ง เนื่องจากผลการวิจัยระบุว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าด้านอื่น ๆ และอยู่ในระดับมาก



3) ควรนิเทศ กำกับ และติดตามการดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

### 3.1.3 สำหรับครู

1) ควรนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู จากหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ลงสู่ห้องเรียนให้เป็นรูปธรรม โดยร่วมกำหนดแนวปฏิบัติและเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

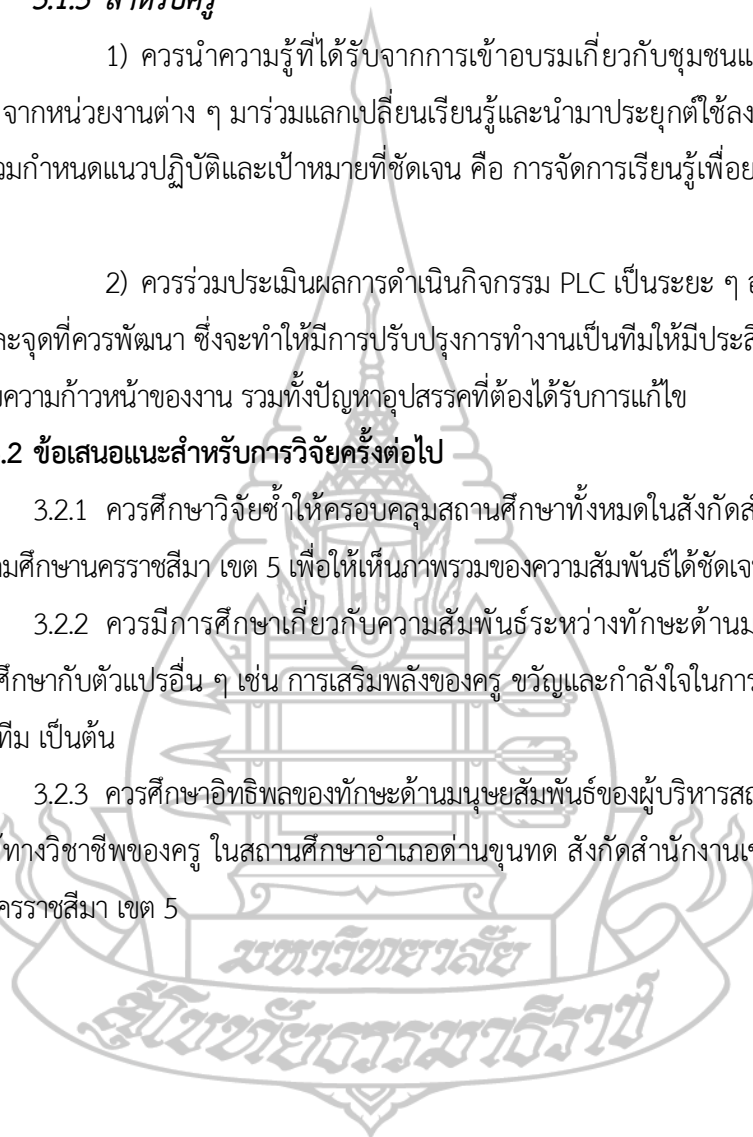
2) ควรร่วมประเมินผลการดำเนินกิจกรรม PLC เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้ทราบความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่ต้องได้รับการแก้ไข

## 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยซ้ำให้ครอบคลุมสถานศึกษาทั้งหมดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การเสริมพลังของครู ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3.2.3 ควรศึกษาอิทธิพลของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บรรณานุกรม

- กัจจา บานชื่น. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ขจรศักดิ์ เขียวน้อย, พรรณนภา เขียวน้อย, พิชิตชัย สุขเอก, สุพจน์ เปลี่ยวสงค์, ปุททัย อำนวยฤทธิ์ และ พวงรัชต์ เพชรา. (2562). *รายงานการวิจัยการพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา*. โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ขุนทอง สุขทวี, ประกาศิต อานุภาพแสนยากร, อุดมพันธ์ พิษณุประเสริฐ และสุรศักดิ์ ศรีกระจ่าง. (2562). *มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ*. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 14(2), 35-44.
- ครรชิต พิมใจ, สรินดา อุปรี, เขียวลักษณ์ ลพพันทอง และดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2564). *แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น*. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 49(4), 1-11.
- จุฬาลักษณ์ ไสระพันธ์. (2566). หน่วยที่ 11 เทคนิควิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-15*. (น. 1-68). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2562). หน่วยที่ 8 ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษายุคใหม่. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 8-15*. (น. 1-59). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณลินี แสงประทุม. (2560). *ความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร สำนักอำนวยการ สำนักงานอัยการภายในเขตพื้นที่แห่งหนึ่ง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]*. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/8793>
- ณัฐริการ์ แก่นดีลิ่ง. (2556). *ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี]*. [https://drive.google.com/file/d/11Enf6LmSOigkygGHvjyVGr1\\_sncVYbk7/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/11Enf6LmSOigkygGHvjyVGr1_sncVYbk7/view?usp=sharing)
- ทัดดาว สาระกุล. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดสระบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]*. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3569>

- นนทียา สายแสงจันทร์. (2561). การส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดขอนแก่น [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- นรา สมประสงค์. (2562). หน่วยที่ 8 การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10*. (น. 1-85). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรทิพย์ รอดพลอย. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม]. [https://drive.google.com/file/d/1TW6WeDTFC\\_7Zo075oCINGPuUYWbZ\\_J/view](https://drive.google.com/file/d/1TW6WeDTFC_7Zo075oCINGPuUYWbZ_J/view)
- พระมหาภูริช ทนตวิโส. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 2(2), 41-49.
- พัชรिता ทองมา. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. <http://www.repository.mutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3500/1/RMUTT-161647.pdf>
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. <http://www.repository.mutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3537/1/RMUTT-161603.pdf>
- รัตนา ดวงแก้ว. (2559). หน่วยที่ 2 รูปแบบและทักษะการนิเทศการเรียนการสอน: การนิเทศตามแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. ใน *เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการส่งเสริมศักยภาพผู้นำในการนิเทศการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21* (น. 40-72). (เอกสารอัดสำเนา).
- \_\_\_\_\_. (2562). หน่วยที่ 13 ภาวะผู้นำการเรียนการสอน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 8-15* (น. 1-61). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

- ฤชากร ศรีปัทมปิยพงศ์. (2557). *การศึกษาองค์ประกอบมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ลักขณา กำแพงแก้ว. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการมีมนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม]. [https://drive.google.com/file/d/1D6xVZUmOXLfFTPVL2rG\\_9dekbPOBhD/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1D6xVZUmOXLfFTPVL2rG_9dekbPOBhD/view?usp=sharing)
- วัชรพร แสงสว่าง. (2563). *การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://cityly.me/BubkZ>
- วาสนา ทองทวีภัยยศ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี-ราชมงคลธัญบุรี]. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3311/1/RMUTT-158610.pdf>
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *บันทึงชีวิตครูชุมชนการเรียนรู้*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี-ราชมงคลธัญบุรี]. <https://cityly.me/IXH9A>
- ศศิธรดา แพงไทย. (2564). *แนวทางการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4*. *วารสารวิทยาลัยพณิชยการ*, 7(3), 92-104.
- ศิวกร รัตติโชติ. (2561). *แนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภวรรณ นุ่มพูล. (2564). *การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์]. [https://drive.google.com/file/d/1D18qUljP9ssX23WkSs4UFK1ETo\\_em61\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1D18qUljP9ssX23WkSs4UFK1ETo_em61_/view)
- สมใจ เดชบำรุง. (2564). *มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารตามแนวพุทธที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 19(2), 463-478.

- สถิตย์พงษ์ ลิ้มปิยะเชิฐียร และปัญญา ธีระวิทยเลิศ. (2563). หน่วยที่ 10 เทคนิควิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ หน่วยที่ 6-10* (พิมพ์ครั้งที่ 3, น. 1-54). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สวัสดิ์ บุญพร้อม. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การที่เข้มแข็งกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. (2565ก). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สพป.นครราชสีมา เขต 5. นครราชสีมา.* (เอกสารอัดสำเนา).
- \_\_\_\_\_. (2565ข). *ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรวมผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2563 – 2565 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. นครราชสีมา.* (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community): ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา.* [http://www.thaischool1.in.th/\\_files\\_school/94010001/data/94010001\\_1\\_20210916-124154.pdf](http://www.thaischool1.in.th/_files_school/94010001/data/94010001_1_20210916-124154.pdf)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2560/2561: ฐานข้อมูลกับการบรรลุตามเป้าหมายแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.* 21 เช่นจบุรี.
- สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา. (2564). หน่วยที่ 6 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 4, น. 1-48). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สิริภรณ์ สุวรรณโณ และเดือนใจ ดลประสิทธิ์. (2558). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนสุนันทา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 13(3), 237-251.*
- สุนิสา แพทย์พิพัฒน์. (2564). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. <https://etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/allfile-393-file01-2021-09-27-13-49-39.pdf>
- สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2557). หน่วยที่ 11 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูลเชิงปริมาณ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-15* (พิมพ์ครั้งที่ 2, น. 1-95). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- สุรศักดิ์ พฤคณา, สมชาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แหลมเพ็ชร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอ นิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. *วารสารบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก*, 19(37), 118-128.
- อนุสรฯ สุวรรณวงศ. (2559). คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 163-175.
- อรณพ จินะวัฒน์ และ โสภนา สุดสมบูรณ์. (2564). หน่วยที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาที่มงานของ ผู้นำทางการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 3, น. 1-45). นนทบุรี: สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อำนาจ เหลื่อน้อย. (2561). รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน มาตรฐานสากล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์]. [https://drive.google.com/file/d/1dVRt4rZdZ\\_KEzPx4jWC1L\\_VCe9x1Tf8/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1dVRt4rZdZ_KEzPx4jWC1L_VCe9x1Tf8/view?usp=sharing)
- Cansoy, R. & Parlar, H. (2017). Examining the relationships between the level of schools for being professional learning communities and teacher professionalism. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 13-27. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150436.pdf>
- Goodwin, B. (2013). Research says/ a principal's success requires people skills. *The Principalship*, 70(7), 79-80.
- Indeed Editorial Team. (2021). *What are human relations skills?*. <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/human-relations-skills>
- Kokemuller. (2018). *What are critical human relations skills?*. <https://yourbusiness.azcentral.com/critical-human-relations-skills-6497.html>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- McQuerrey, L. (2019). *What are good people skills?*. <https://smallbusiness.chron.com/good-people-skills-54765.html>

Nwogu, U. J. & Ebunu, A. A. (2019). Principals' technical and conceptual management skills for effective administration of public secondary schools in Delta state, Nigeria. *Educational Research International*, 8(3), 63-72. <http://www.erint.savap.org.pk/PDF/Vol.8.3/ERInt.2019-8.3-07.pdf>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยสุรินทร์ราชภัฏ

สุรินทร์ราชภัฏ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. **ชื่อ** นายฤชัย วุฒิแสน  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนบ้านถนนหักใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5  
**วุฒิการศึกษา** ศษ.บ. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา 24 ปี  
**ตำแหน่งปัจจุบัน** ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถนนหักใหญ่  
 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
  
2. **ชื่อ** นายสัมพันธ์ อุบลคพวงศ์  
**สถานที่ทำงาน** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5  
**วุฒิการศึกษา** ค.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
 วท.ม. (สถิติประยุกต์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา 7 ปี  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา  
 เขต 5 18 ปี  
**ตำแหน่งปัจจุบัน** ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
  
3. **ชื่อ** นายชวัลวิทย์ จินดา  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี  
**วุฒิการศึกษา** ค.บ. (คณิตศาสตร์) วิทยาลัยครูเทพสตรี  
 กศ.ม. (วิจัยและสถิติทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ปร.ด. (วิจัย วัสดุและสถิติการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา 27 ปี  
 ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์  
 ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน  
 กลุ่มบริหารงานบุคคล  
 ประสบการณ์การทำงาน 27 ปี  
**ตำแหน่งปัจจุบัน** ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ



ภาคผนวก ข  
หนังสือประสานงาน

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช





ที่ อว 0602.16 (บ)/ 770

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 18 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน นายฤชัย วุฒิแสน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถนนหักใหญ่  
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ตารางสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครราชสีมา เขต 5 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบ  
เบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรด  
พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 770

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอบางเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 18 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน นายสัมพันธ์ อุบลภักทวงศ์ ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5  
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ตารางสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนการสอน ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 770

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 18 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน นายชวัลวิทย์ จินดา ครูโรงเรียนม่วงเหล็กวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี  
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ตารางสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครราชสีมา เขต 5 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบ  
เบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา  
ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ  
นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 798

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอบางเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 6 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสำนักตะคร้อ สังกัด สพป.นครราชสีมา เขต 5

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอต่างนขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยการเก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่านที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในระหว่างวันที่ 9 – 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ทั้งนี้ จะมิให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของครูและนักเรียน และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 798

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 6 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทอง สังกัด สพป.นครราชสีมา เขต 5

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยการเก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษาของท่านที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในระหว่างวันที่ 9 - 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของครูและนักเรียน และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 817

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 21 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครู จำนวนประมาณ 280 คน ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ปีการศึกษา 2566 ในระหว่างวันที่ 23 - 29 พฤศจิกายน 2566 ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานรายละเอียดกับสถานศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีรัมย์)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

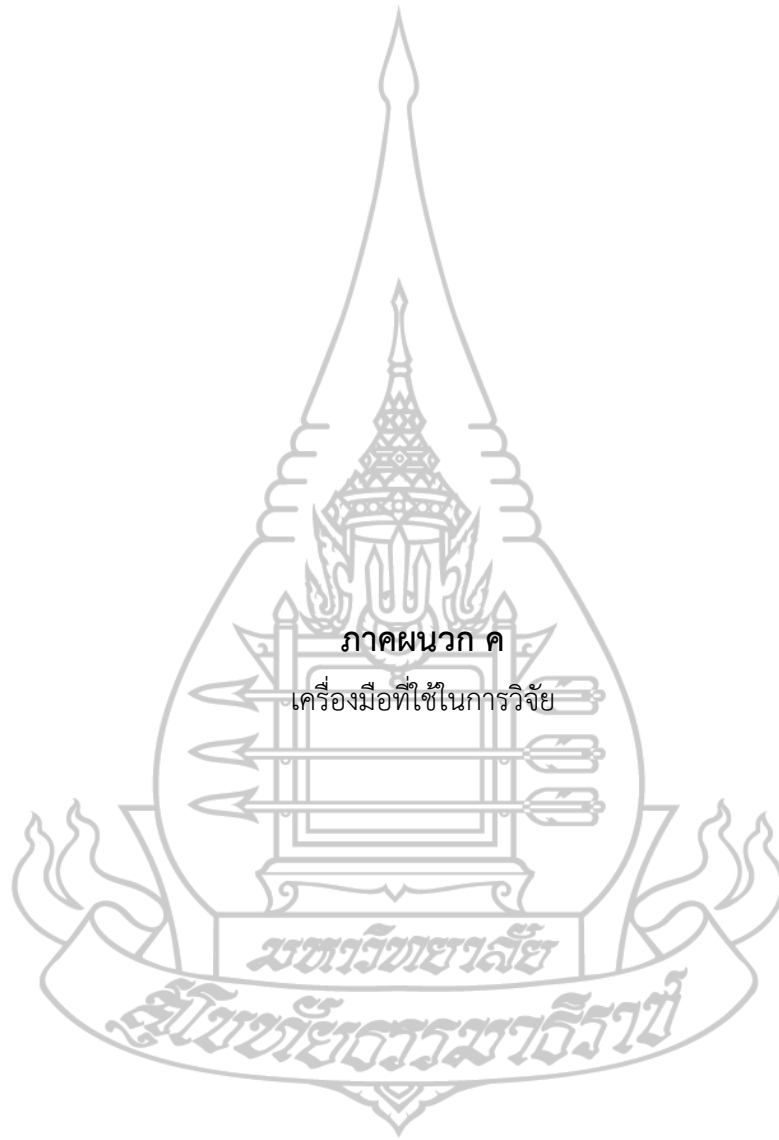
ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-924-4460





ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชน  
 แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 5

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 5

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง  
 ประสบการณ์การสอน ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการ  
 เรียนรู้ทางวิชาชีพ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม  
 องค์ประกอบของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร  
 2) ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน และ 4) ทักษะการสร้างบรรยากาศการ  
 ทำงาน

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู มีองค์ประกอบ  
 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และ  
 การพัฒนาวิชาชีพ และ 5) โครงสร้างสนับสนุน

3. ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามการรับรู้ของท่าน โดยคำตอบของท่าน  
 ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับเพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาวิจัยเท่านั้น และจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน  
 และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ  
 ร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ ร้อยตรีเสริมศักดิ์ คิงขุนทด

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

<b>ตอนที่ 1</b> ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม
---

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านตามความเป็นจริง

## 1. วุฒิการศึกษา

 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 2. ตำแหน่ง

 ครูอัตราจ้าง ครูผู้ช่วย ครู ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ

## 3. ประสบการณ์การสอน

 น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี มากกว่า 10 - 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

## 4. ขนาดของสถานศึกษา

 ขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน) ขนาดกลาง (นักเรียน 120 – 719 คน) ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 1,679 คน)

## 5. ประสบการณ์การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

 ยังไม่เคยได้รับการอบรม ไม่เกิน 2 ครั้ง ตั้งแต่ 3 - 5 ครั้ง มากกว่า 5 ครั้งขึ้นไป

ในกรณีที่ท่านเคยได้รับการอบรมดังกล่าวมาแล้ว โปรดระบุหน่วยงานใดเป็นผู้จัด

(ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย สถานศึกษาของท่าน อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามครูเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับการรับรู้ของท่านที่มีต่อทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

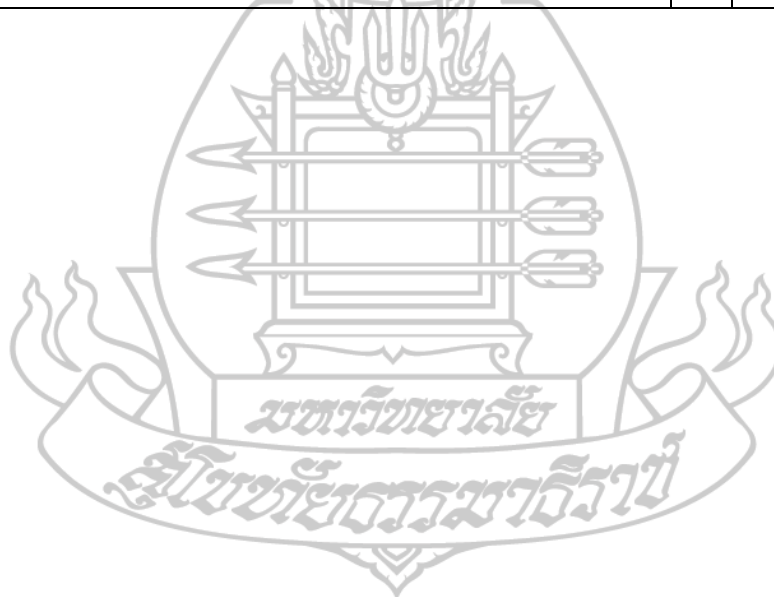
ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>						
1	ผู้บริหารประชุม ชี้แจง เกี่ยวกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ หรือ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูได้ทราบความเคลื่อนไหวการดำเนินการอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อให้ครูได้รับรู้และเข้าใจตรงกันได้อย่างทั่วถึง					
3	ผู้บริหารมีวิธีการอธิบายและชี้แจงครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้หลายแบบเพื่อกระตุ้นใจให้ครูทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมาย					
4	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์อื่น ๆ ประกอบการประชุมชี้แจงกับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล และไลน์ เป็นต้น					

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและน่าสนใจเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู					
8	ผู้บริหารสามารถพุดจาเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ</b>						
9	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน					
10	ผู้บริหารใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของบุคลากรอย่างดี					
11	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคล					
12	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้เสพความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ได้					
13	ผู้บริหารให้ความสนใจและช่วยเหลือบุคลากรทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว					
14	ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การด้วยเหตุผลและมีความมั่นคงในอารมณ์					
15	ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัวและในที่ประชุม					
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>						
16	ผู้บริหารจัดโครงสร้างของทีมและกำหนดภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกในแต่ละทีม โดยใช้การบริหารทีมแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนซึ่งมีภูมิหลังต่างกันได้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การและช่วยส่งผลให้เกิดคุณค่าทางจิตใจและความสุขทางใจของบุคลากร					

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไขกับสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้มีพัฒนาการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานและช่วยให้ตระหนักถึงคุณค่าของตนได้มากขึ้น					
20	ผู้บริหารเสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้งานก้าวหน้าไปได้มากที่สุดด้วยเป้าหมายเดียวกัน					
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>						
21	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกันในงานและชีวิตจริงได้ เพื่อไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยว					
22	ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกในทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ					
23	ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเป็นธรรมชาติ มีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม					
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน</b>						
24	ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมทั้งจัดสถานที่เพื่อช่วยให้บรรยากาศภายในสถานศึกษาน่าทำงานมากขึ้น					
25	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้หัวหน้างานมีปฏิสัมพันธ์และทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรกล้าขอคำปรึกษาหรือกล้าเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					



ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
27	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีความปลอดภัย โดยทำตัวให้เป็นตัวอย่างให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
28	ผู้บริหารใส่ใจและหมั่นสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อไม่ให้ได้รับความกดดันจากการทำงานมากเกินไป					
29	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมนันทนาการ เกม กีฬา ฯลฯ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากร และช่วยให้คลายความเครียด					
30	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เข้มแข็งอันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร					



### ตอนที่ 3 แบบสอบถามครูเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับระดับความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม</b>						
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การทำแผนกลยุทธ์					
32	ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหารโรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
33	ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึงอยู่เสมอเพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ					
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
35	ผู้บริหารและครูร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน					
36	ผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ					

ข้อ ที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ทีมร่วมแรงร่วมใจ</b>						
37	ผู้บริหารชี้ชวนให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
38	ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
39	สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมาย และพันธกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
40	สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
41	สมาชิกในทีมร่วมกันตัดสินใจวางแผน กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์					
42	สมาชิกในทีมนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันมาพิจารณาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
43	สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
44	สมาชิกในทีมมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง					
<b>ภาวะผู้นำร่วม</b>						
45	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา					
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน					
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันจนสามารถผลักดันนำทีม PLC เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					

ข้อ ที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
48	ผู้บริหารให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับใน ความสามารถของตนเองที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวหน้า ได้					
49	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับ ความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					
50	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ เช่น การเป็นวิทยากร การเป็นผู้นำการนิเทศ การเป็นหัวหน้า โครงการ เป็นต้น					
<b>การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ</b>						
51	ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน					
52	ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC เพื่อให้ได้ ข้อมูลใหม่ทั้งองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
53	ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทาง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะใช้สื่อสารผ่านสื่อสังคม ออนไลน์					
54	ครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการชั้นเรียน ได้เป็นรูปธรรม					
55	ครูได้นำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนา ตนเองให้สามารถทำหน้าที่ครูที่สมบูรณ์ทั้งการปฏิบัติตนและการ จัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ					
<b>โครงสร้างสนับสนุน</b>						
56	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่น และ สอดคล้องกับความต้องการของครู					
57	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนดตารางเวลาที่สนับสนุนการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างอิสระ					

ข้อ ที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
58	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการดำเนินการตาม ตารางการเรียนรู้ที่สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน					
59	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน PLC อย่าง เพียงพอและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู					
60	ผู้บริหารกระตุ้นให้ภายในทีมใช้การสื่อสารสองทาง (two-way communication) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่ต่อเนื่องและยั่งยืน					

ขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ





ภาคผนวก ง

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์



ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาอำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นครราชสีมา เขต 5

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>					
1. ผู้บริหารประชุม ชี้แจง เกี่ยวกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูได้ ทราบความเคลื่อนไหวการดำเนินการอย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อให้ครู ได้รับรู้และเข้าใจตรงกันได้อย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารมีวิธีการอธิบายและชี้แจงครู เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้หลายแบบเพื่อ กระตุ้นจูงใจให้ครูทำงานร่วมกันบรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	0	.67	ใช้ได้
4. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการ ปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและ อุปกรณ์อื่น ๆ ประกอบการประชุมชี้แจง กับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
6. ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล และไลน์ เป็นต้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและน่าสนใจเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสามารถพุดจาเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ</b>					
9. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10. ผู้บริหารใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของบุคลากรอย่างดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11. ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12. ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในวิชาชีพเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองจากผู้เสพความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. ผู้บริหารให้ความสนใจและช่วยเหลือบุคลากรทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
14. ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์กรด้วยเหตุผลและมีความมั่นคงใน อารมณ์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15. ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิง สร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัว และในที่ประชุม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>					
16. ผู้บริหารจัดโครงสร้างของทีมและกำหนด ภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของ สมาชิกในแต่ละทีม โดยใช้การบริหารทีม แบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนซึ่งมีภูมิ หลังต่างกันได้เห็นความสำคัญของ กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อ สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและช่วย ส่งผลให้เกิดคุณค่าทางจิตใจและความสุข ทางใจของบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาส ให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดงความคิด เห็นอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>					
19. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไข กับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้มี พัฒนาการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่ง เป็นแรงกระตุ้นในการทำงานและช่วยให้ ตระหนักถึงคุณค่าของตนได้มากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
20. ผู้บริหารเสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้ทำงานก้าวหน้าไปได้มากที่สุดด้วยเป้าหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกันในงานและชีวิตจริงได้เพื่อไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกในทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23. ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเป็นธรรม มีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน</b>					
24. ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมทั้งจัดสถานที่เพื่อช่วยให้บรรยากาศภายในสถานศึกษาน่าทำงานมากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
26. ผู้บริหารส่งเสริมให้หัวหน้างานมี ปฏิสัมพันธ์และทำความรู้จักเพื่อน ร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรกล้า ขอคำปรึกษาหรือกล้าเสนอความคิดที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27. ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้มีความปลอดภัย โดยทำตัวให้เป็น ตัวอย่างให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าของทุกคนอย่าง เท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน</b>					
28. ผู้บริหารใส่ใจและหมั่นสังเกตพฤติกรรม ของบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อไม่ให้ ได้รับความกดดันจากการทำงานมากเกินไป	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัด กิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรม นันทนาการ เกม กีฬา ฯลฯ เพื่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากร และช่วยให้คลายความเครียด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความ ขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศของ องค์กรให้เข้มแข็งอันจะส่งผลต่อการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม</b>					
31. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การทำแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32. ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหารโรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33. ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้องการปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึงอยู่เสมอเพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35. ผู้บริหารและครูร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36. ผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ทีมร่วมแรงร่วมใจ</b>					
37. ผู้บริหารชี้ชวนให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38. ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39. สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทีมร่วมแรงร่วมใจ</b>					
40. สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41. สมาชิกในทีมร่วมกันตัดสินใจวางแผนกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42. สมาชิกในทีมนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันมาพิจารณาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43. สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
44. สมาชิกในทีมมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ภาวะผู้นำร่วม</b>					
45. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันจนสามารถผลักดันนำทีม PLC เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48. ผู้บริหารให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเองที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวหน้าได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49. ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ภาวะผู้นำร่วม</b>					
50. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ เช่น การเป็นวิทยากรการเป็นผู้นำการนิเทศ การเป็นหัวหน้าโครงการ เป็นต้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ</b>					
51. ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52. ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ทั้งองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53. ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทางทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะใช้สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54. ครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการชั้นเรียนได้เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55. ครูได้นำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนาตนเองให้สามารถทำหน้าที่ครูที่สมบูรณ์ทั้งการปฏิบัติตนและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>โครงสร้างสนับสนุน</b>					
56. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	การ แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
57. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนด ตารางเวลาที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นทีมอย่างอิสระ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
58. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ และการดำเนินการตามตารางการเรียนรู้ที่ สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>โครงสร้างสนับสนุน</b>					
59. ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการ ดำเนินงาน PLC อย่างเพียงพอและ เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ ของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
60. ผู้บริหารกระตุ้นให้ภายในทีมใช้การสื่อสาร สองทาง (two-way communication) เพื่อ สร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่ ต่อเนื่องและยั่งยืน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





ภาคผนวก จ

ค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม

### ค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดตัวแปรทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา  
อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded <sup>a</sup>	1	3.2
	Total	31	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	30



ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>					
1	ผู้บริหารประชุม ชี้แจง เกี่ยวกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูได้ ทราบความเคลื่อนไหวการดำเนินการ อย่างชัดเจน	123.100	68.024	.489	.898
2	ผู้บริหารสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อให้ ครูได้รับรู้และเข้าใจตรงกันได้อย่างทั่วถึง	123.233	66.323	.530	.898
3	ผู้บริหารมีวิธีการอธิบายและชี้แจงครู เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้หลายแบบเพื่อ กระตุ้นจูงใจให้ครูทำงานร่วมกันบรรลุ เป้าหมาย	123.000	68.138	.574	.897
4	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลการ ปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ ครูได้พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ	123.100	69.059	.372	.900
5	ผู้บริหารสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและ อุปกรณ์อื่น ๆ ประกอบการประชุมชี้แจง กับบุคลากรหรือผู้ปกครองได้อย่าง เหมาะสม	123.267	67.857	.405	.900
6	ผู้บริหารสามารถใช้ช่องทางในการ ติดต่อสื่อสารกับบุคลากรภายใน สถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล และไลน์ เป็นต้น	122.900	69.886	.215	.904

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
7	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและ น่าสนใจเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ของครู	123.300	67.045	.461	.899
8	ผู้บริหารสามารถพูดจาเพื่อตักยภาพ ของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ อย่างลงตัวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	122.900	70.162	.243	.903
<b>ทักษะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ</b>					
9	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กรให้เกิดความเคารพและความ ไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ร่วมกัน	123.100	68.990	.535	.898
10	ผู้บริหารใส่ใจและรู้จักความแตกต่างของ บุคลากรอย่างดี	123.167	69.385	.370	.900
11	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ ความสนใจของบุคคล	123.100	66.714	.639	.896
12	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ ในวิชาชีพเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเอง จากผู้เสพความรู้เป็นผู้สร้างความรู้ได้	123.000	66.207	.579	.897
13	ผู้บริหารให้ความสนใจและช่วยเหลือ บุคลากรทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและ เรื่องส่วนตัว	123.300	66.700	.675	.895

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
14	ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์การด้วยเหตุผลและมีความมั่นคงใน อารมณ์	123.367	68.309	.348	.902
15	ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเชิง สร้างสรรค์อย่างโดดเด่นทั้งโดยส่วนตัว และในที่ประชุม	122.900	67.679	.591	.897
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>					
16	ผู้บริหารจัดโครงสร้างของทีมและกำหนด ภาระงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของ สมาชิกในแต่ละทีม โดยใช้การบริหารทีม แบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	123.000	69.034	.454	.899
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนซึ่งมีภูมิ หลังต่างกันได้เห็นความสำคัญของ กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อ สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การและช่วย ส่งผลให้เกิดคุณค่าทางจิตใจและความสุข ทางใจของบุคลากร	123.067	69.168	.477	.899
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีมงาน</b>					
18	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาส ให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดง ความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	122.900	69.748	.333	.901
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไข กับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้มี	122.967	68.861	.462	.899

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
	พัฒนาการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งเป็น แรงกระตุ้นในการทำงานและช่วยให้ ตระหนักถึงคุณค่าของตนได้มากขึ้น				
20	ผู้บริหารเสริมสร้างพลังให้สมาชิกสามารถ ช่วยเหลือและเคารพซึ่งกันและกันซึ่งจะ ทำให้งานก้าวหน้าไปได้มากที่สุดด้วย เป้าหมายเดียวกัน	122.900	68.507	.487	.899
21	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิก ติดต่อสื่อสารกันในหลายช่องทางเพื่อ แบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือกันในงาน และชีวิตจริงได้เพื่อไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยว	122.867	68.878	.435	.899
22	ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับ สมาชิกในทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกใน ทีมร่วมวางแผน กำหนดแนวปฏิบัติ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และ การติดตามความก้าวหน้าของงานที่ รับผิดชอบ	122.967	68.378	.525	.898
23	ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเป็นธรรม มีเหตุผล และตรงไปตรงมาในการบริหาร ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม	123.167	68.489	.373	.901
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน</b>					
24	ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกทั้งด้าน วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมทั้งจัดสถานที่เพื่อช่วยให้บรรยากาศ ภายในสถานศึกษาน่าทำงานมากขึ้น	122.833	69.178	.395	.900

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
<b>ทักษะการสร้างบรรยากาศการทำงาน</b>					
25	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	122.900	70.162	.283	.902
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้หัวหน้างานมีปฏิสัมพันธ์และทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรกล้าขอคำปรึกษาหรือกล้าเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	122.933	68.340	.517	.898
27	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีความปลอดภัย โดยทำตัวให้เป็นตัวอย่างให้เกิดการยอมรับความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	123.133	64.326	.772	.892
28	ผู้บริหารใส่ใจและหมั่นสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความกดดันจากการทำงานมากเกินไป	123.133	69.913	.290	.902
29	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมนันทนาการ เกม กีฬา ฯลฯ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากร และช่วยให้คลายความเครียด	122.967	66.999	.544	.897
30	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เข้มแข็งอันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร	123.233	66.392	.635	.896

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวัดตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา  
อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

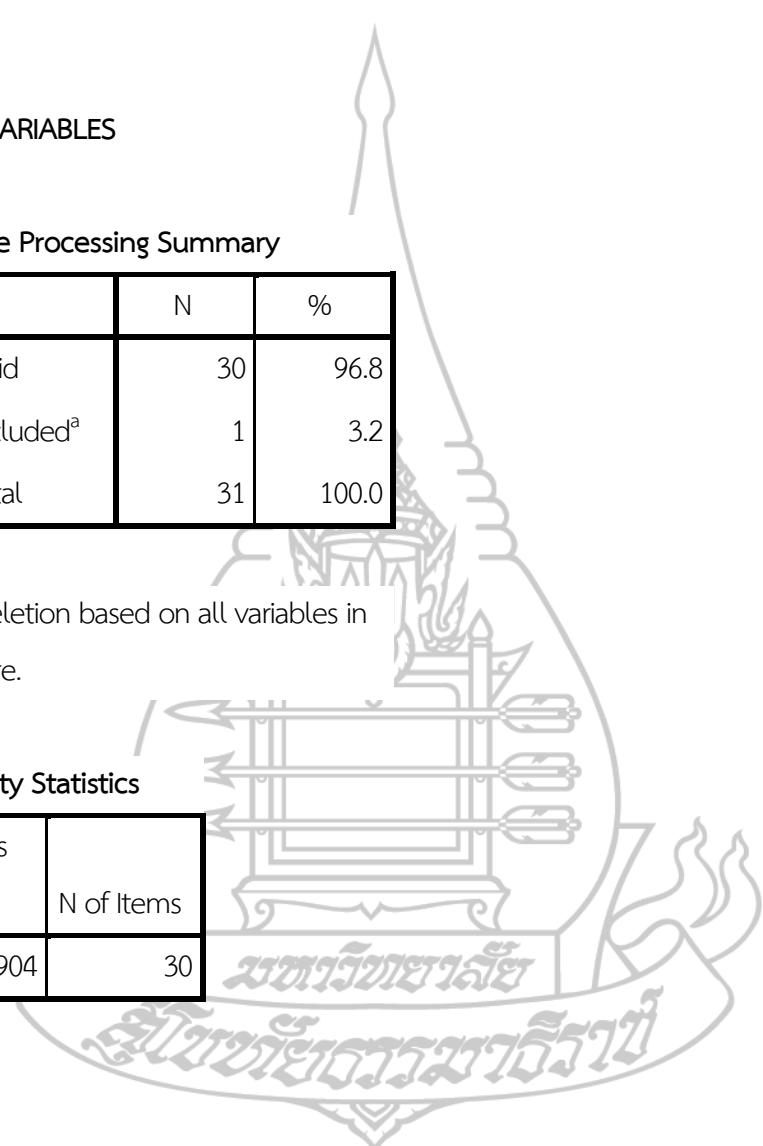
#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded <sup>a</sup>	1	3.2
	Total	31	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	30





ข้อที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
<b>วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม</b>					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การทำแผนกลยุทธ์	127.167	60.144	.604	.898
32	ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับหรือสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมกับแนวทางการบริหารโรงเรียนซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	127.067	62.064	.487	.900
33	ผู้บริหารได้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วถึงอยู่เสมอ เพื่อให้ครูเข้าใจและยอมรับ	127.400	63.559	.313	.903
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	127.133	62.602	.432	.901
35	ผู้บริหารและครูร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน	127.200	63.476	.336	.903
36	ผู้บริหารสื่อสารแนวปฏิบัติให้ครูทุกกลุ่มสาระฯ รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูมุ่งสู่เป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ	127.133	61.154	.626	.898
<b>ทีมร่วมแรงร่วมใจ</b>					
37	ผู้บริหารชี้ชวนให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	127.267	61.099	.537	.899

ข้อที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
38	ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสมัครใจอย่างสร้างสรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	126.833	63.661	.300	.903
<b>ทีมร่วมแรงร่วมใจ</b>					
39	สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	126.833	61.730	.561	.899
40	สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	126.900	63.748	.276	.904
41	สมาชิกในทีมร่วมกันตัดสินใจวางแผน กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสร้างสรรค์	127.100	62.507	.436	.901
42	สมาชิกในทีมนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันมาพิจารณาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	127.133	62.947	.386	.902
43	สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	126.933	63.306	.328	.903
44	สมาชิกในทีมมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง	126.833	63.730	.291	.903
<b>ภาวะผู้นำร่วม</b>					
45	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	127.100	63.955	.249	.904

ข้อที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบและตัดสินใจในการเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	126.867	62.533	.441	.901
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันจนสามารถผลักดันนำทีม PLC เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	127.133	62.809	.404	.902
<b>ภาวะผู้นำร่วม</b>					
48	ผู้บริหารให้กำลังใจและช่วยให้ครูเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของตนเองที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวหน้าได้	127.100	62.507	.436	.901
49	ผู้บริหารกระตุ้นให้สมาชิกในทีมต่างยกย่องและให้การยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	127.233	61.909	.576	.899
50	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความสามารถด้านวิชาการ เช่น การเป็นวิทยากร การเป็นผู้นำการนิเทศ การเป็นหัวหน้าโครงการ เป็นต้น	126.967	62.654	.408	.902
<b>การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ</b>					
51	ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้พัฒนาวิชาชีพของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน	127.167	63.454	.328	.903
52	ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการ PLC เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ทั้งองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	127.233	60.806	.739	.897

ข้อที่	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	scale mean if item deleted	scale variance if item deleted	corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
53	ครูได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยผ่านหลายช่องทางทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะใช้สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์	127.033	61.275	.513	.900
54	ครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการชั้นเรียนได้เป็นรูปธรรม	127.167	60.971	.576	.899
55	ครูได้นำข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติจากเพื่อนร่วมทีมมาพัฒนาตนเองให้สามารถทำหน้าที่ครูที่สมบูรณ์ทั้งการปฏิบัติตนและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางวิชาชีพ	127.233	60.323	.549	.899
<b>โครงสร้างสนับสนุน</b>					
56	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสร้างกลุ่มการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของครู	127.300	61.941	.455	.901
57	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนดตารางเวลาที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างอิสระ	127.267	59.168	.628	.897
58	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการดำเนินการตามตารางการเรียนรู้ที่สมาชิก PLC กำหนดร่วมกัน	127.400	58.524	.657	.897
59	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน PLC อย่างเพียงพอและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู	127.267	60.133	.583	.898
60	ผู้บริหารกระตุ้นให้ภายในทีมใช้การสื่อสารสองทาง (two-way communication) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่ต่อเนื่องและยั่งยืน	127.100	62.990	.373	.902



ภาคผนวก ฉ

คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยนครมาจิราธิ

### ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษา อำเภอด่านขุนทด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5

ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์		PLC	วิสัยทัศน์ และค่านิยม ร่วม	ทีมร่วมแรง ร่วมใจ	ภาวะผู้นำ ร่วม	การเรียนรู้ และ การพัฒนา วิชาชีพ	โครงสร้าง สนับสนุน	ภาพรวมด้าน มนุษย สัมพันธ์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา
ทักษะการ สื่อสาร	Pearson		.603**	.533**	.549**	.471**	.525**	.641**
	Correlation		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		280	280	280	280	280	280
	N							
ทักษะ การ เสริมสร้าง ขวัญ กำลังใจ	Pearson		.643**	.565**	.569**	.579**	.513**	.687**
	Correlation		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		280	280	280	280	280	280
	N							
ทักษะการ ทำงานเป็น ทีมงาน	Pearson		.641**	.622**	.682**	.574**	.555**	.736**
	Correlation		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		280	280	280	280	280	280
	N							
ทักษะการ สร้าง บรรยากาศ การทำงาน	Pearson		.613**	.581**	.635**	.560**	.542**	.702**
	Correlation		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		280	280	280	280	280	280
	N							
ภาพรวม ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ทาง วิชาชีพ ของครู	Pearson		.737**	.679**	.718**	.644**	.630**	.816**
	Correlation		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		280	280	280	280	280	280
	N							

หมายเหตุ \*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	ว่าที่ ร.ต.เสริมศักดิ์ คิงขุนทด
วัน เดือน ปี เกิด	5 กุมภาพันธ์ 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา
ที่อยู่ปัจจุบัน	167 หมู่ 15 บ้านหิงห้อย ตำบลหนองแวง อำเภอเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	- ระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหิงห้อย จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2548 - ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2554 - ครุศาสตรบัณฑิต (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2560
ประวัติการทำงาน	- ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านวังสนวน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2562 - ครู โรงเรียนบ้านวังสนวน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2564 ถึงปัจจุบัน

