

การพัฒนาแบบวัฒนธรรมองค์กรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*

THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL FOR
PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY UNDER SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN THE THREE SOUTHERN
BORDER PROVINCES

ชวลิต เกิดทิพย์

Chawalit Kerdtip

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Prince of Songkla University, Pattani Campus, Thailand

E-mail: chawalit.k@psu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์กรของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบค่านิยม PLC และ 3) เพื่อพัฒนาแบบวัฒนธรรมองค์กร PLC ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินงาน PLC โดยสร้างทฤษฎีฐานรากเลือกโรงเรียน 3 โรงเรียนหน่วยศึกษา ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบค่านิยมของ PLC โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 1140 คน ใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair, J. F. และคณะ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.993 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ PLC และตรวจสอบรูปแบบโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มและนำไปทดลองใช้ วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและปรับปรุงรูปแบบอีกครั้ง ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพวัฒนธรรมองค์กรของการดำเนินงาน PLC อยู่บนพื้นฐาน ความสำคัญและความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ค่านิยมร่วมในองค์กรและ ระบบพัฒนาวิชาชีพอยู่บนพื้นฐานความเป็นมนุษย์ มีสภาพไม่ลงรอยกัน 2) องค์ประกอบค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

* Received 5 April 2022; Revised 13 July 2022; Accepted 15 July 2022



แรงปรารถนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การฟังอย่างลึกซึ้ง กระบวนการที่สร้างสรรค์ รักดีต่อทีมงาน ยินยอมทำในสิ่งที่ท้าทาย และการปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 3) พัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ PLC ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยหลัก และปัจจัยบริบทเสริม เรื่องเล่าราวพลัง ระบบโค้ช/ระบบพี่เลี้ยง/ผู้อำนวยการความสะดวก การทบทวนหลังปฏิบัติ และภาวะผู้นำของครู และผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ: รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ, ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, มัธยมศึกษา, สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

The objectives of this research article were to. This research examined organizational culture conditions of professional learning community (PLC), analyzed its value factors, and developed an organizational culture model for PLC in secondary schools under Secondary Educational Service Area Office. The research was divided into 3 phases according to the research objectives. Phase 1, it studied the current situation in the organizational culture dimension of the PLC. Data were collected, using in-depth interview and non-participant observation. Fifteen key informants were from 3 schools. This study used the grounded theory methodology. Phase 2, a survey was conducted for finding PLC value components. The sample consisted of 1140 administrators and teachers of secondary schools in the three southern border provinces. The sample size of this research used the concept of Hair, et al. The research tool was a questionnaire with reliability of 0.993. The research tool was data were analyzed by exploratory factor analysis. Phase 3, it developed the organizational culture model of the PLC using the focus group discussion. Phase 4, it selected a secondary school to experiment with the PLC organizational culture model and determined the effectiveness of the model for a period of one semester. Interviews were used with 12 people. Data in phases 3 was analyzed by content analysis. The results were summarized as follows: 1) the organizational culture dimension status of PLC operation was grounded on consciousness and belief, relationship among members, and shared values in the organization. The professional development system was based on biased humane connection ; 2) cultural values factors were found to consist of being the role model of inspiration for change, deep listening, creative facilitator, teamwork loyalty,



reception to challenges, and adaptability to career paths; 3) the PLC organizational culture model consisted of 3 circles, which included the inner circle having the 6 value components according to the research findings no. 2. The second circle involved the understanding of personalities and attitudes of people in the organization and adjusting the organizational environment. The third circle involved the design of organizational culture activities such as conversational aesthetics, leadership formation, and creating a dialogue space.

Keywords: Organizational Culture Model, Professional Learning Community, Secondary Education, Three Southern Border Provinces

บทนำ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือเรียกคำย่อว่า PLC เป็นการรวมตัวเพื่อร่วมมือในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา เพื่อให้ครูเป็นผู้เรียนรู้ และปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง (Owen, S. M., 2015) PLC ส่งเสริมให้ครูทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน ลดการทำงานของครูที่โดดเดี่ยว เพื่อส่งเสริมให้สร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนแนวคิด และร่วมสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปไม่สิ้นสุด (วิจารณ์ พานิช, 2555); (Bryk, A., et al., 1999) หลังจากการนำ PLC เข้าใช้ในพัฒนาห้องเรียนในหลายโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของครูส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างแท้จริงเป็นปัจจุบัน ดังงานวิจัยของ Yoon, K. S., et al. วิจัยเรื่องการทบทวนข้อพิสูจน์ผลการพัฒนาชุมชนวิชาชีพที่ส่งผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน พบว่า โรงเรียนจำนวน 1,300 โรงเรียน ดำเนินงาน PLC ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทุกแห่งสูงขึ้น (Yoon, K. S. et al., 2007) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Thessin, R. A. ได้วิจัยพบว่า การวางแผนและส่งเสริมการทำงานของครูโดยใช้ PLC แตกต่างจากการปล่อยให้ครูวางแผนและดำเนินการ PLC เอง (Thessin, R. A., 2015) โดยเฉพาะการออกแบบแผนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียนที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักสำคัญของการดำเนินการกิจกรรม PLC ต้องเน้นความร่วมมือของผู้บริหารและครู โดยเฉพาะต้นทุนของผู้สอนที่มีความชำนาญการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ (ไพฑูริย์สินลารัตน์, 2563) ซึ่งประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้มาใช้มากกว่าทศวรรษแต่กระบวนการดำเนินยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก

การดำเนินกิจกรรม PLC ในประเทศไทยนำไปผูกติดกับความก้าวหน้าในอาชีพโดยครูมีความเชื่อว่า นโยบาย PLC ที่นำไปใช้ในโรงเรียนปี 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการอาจเปลี่ยนแปลงเร็ว อีกทั้งกระทรวงศึกษาฯยังนำเรื่อง PLC เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินเลื่อนวิทยฐานะของครู จึงส่งผลให้เกิดลดแรงขับเคลื่อนในการจัดกิจกรรม PLC ส่งผลให้ความเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาครูในการดำเนินงาน PLC ลดน้อยลง และครูส่วนใหญ่ถือว่า PLC เป็นภาระงานที่



เพิ่มขึ้น (สุภัทรา สถาพอัตถ์, 2562) การขับเคลื่อน PLC ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นกระบวนการปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐมากกว่าสร้างความตระหนักตามสภาพจริง นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการทำงานที่ทำเพื่อส่งผู้บริหารโรงเรียน โดยขาดความเข้าใจและเห็นคุณค่าในกิจกรรม PLC ที่ทำ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557) นอกจากนี้โรงเรียนไม่สามารถจัดกิจกรรมได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารใช้ครูที่เก่ง ขยัน และบุคลิกภาพดี มาช่วยผู้บริหารในดำเนินงานตามนโยบายให้ทัน และมอบให้ครูหรือกลุ่มครูทำงานเฉพาะกิจนั้นจนสำเร็จ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2563) ซึ่งต่างจากในมุมมองนักการศึกษาในต่างประเทศว่า การดำเนินงาน PLC นั้นควรเน้นความร่วมมือ เน้นการส่งเสริมผู้เรียน ให้ครูอยู่ใกล้ชิดนักเรียน สร้างกิจกรรมวิชาชีพครูเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และความพร้อม แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (Thompson, S. C. et al., 2004) มุ่งสร้างทัศนคติที่เปิดใจต่อการเรียนรู้ด้วยกัน ให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูอย่างมืออาชีพ และมีจิตวิญญาณความเป็นครูสูงขึ้น (DuFour, R. et al., 2006); (Hord, S. M. , 1997)

ในมิติของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อการรวมกลุ่มกันของครูตั้งแต่กลุ่มขนาดเล็ก ๆ มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เชิงกลุ่ม มุ่งแสวงหาความรู้และเทคนิคที่เป็นของตนเอง ซึ่งในสังคมไทยค่อนข้างมีน้อย เพราะคนไทยส่วนใหญ่เน้นเรียนเพื่อหาเนื้อหาความรู้มากกว่าเรียนรู้จากประสบการณ์ (ศิริลักษณ์ หาพันธนา, 2565) ตลอดทั้งขาดการนำความรู้ที่ผ่านสะท้อนคิดไปประยุกต์ใช้ในวิชาชีพตนให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลายและยั่งยืน (วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562); (Senge, P., 1990); (Hord, S. M. , 1997) ความยั่งยืนจึงเป็นที่กล่าวถึงกันมาอย่างยาวนานในการนำวิธีการใหม่ๆ จากต่างประเทศมาใช้ในสังคมไทย ต่างตั้งคำถามถึงวิถี (Means) หรือกระบวนการ (Process) ที่สร้างความยั่งยืน ปัญหาสำคัญคืออะไรที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของการดำเนินการ PLC ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดเกิดจากมนุษย์เป็นผู้คิดค้นแต่กลับไม่ใส่ใจในการปฏิบัติที่จริงจัง ดังนั้นการแก้ปัญหาในตัวมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนวิธีคิด โดยไม่สามารถมองข้ามวัฒนธรรมไปได้ เพราะวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นรากฐานที่สำคัญที่ควรเริ่มต้นให้เป็นความเชื่อเดียวกัน และนำวัฒนธรรมองค์การไปพัฒนาการดำเนินงาน PLC ให้เกิดความยั่งยืนได้ ซึ่งการรวมอย่างเป็นระบบในทุกมิติของการดำเนินงาน PLC จะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดย Frank, A. D and Brownell, J. & Duxbury, N. and Gillette, E. มีความเห็นตรงกันว่า หากพิจารณาว่าวัฒนธรรมมาร่วมด้วยจะนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable) ความเติบโต (Growth) และสร้างความสมดุล (Balance) รวมทั้งความร่วมมือ (Cooperation) กันมากยิ่งขึ้น (Frank, A. D. & Brownell, J, 1982); (Duxbury, N. & Gillette, E., 2007) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การที่หลายโรงเรียนละเลยที่จะสร้างความเข้มแข็ง มองผลผลิตมากกว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การปรับตัวเข้ากันท่ามกลางเพื่อนร่วมกัน สิ่งแวดล้อม และในทุกมิติทางวัฒนธรรมองค์การทั้งมิติกายภาพที่สามารถจับต้องได้ และมีจิตวิญญาณที่จับต้องไม่ได้



เสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ปรากฏให้เห็นเพียงยอดภูเขาที่เหนือน้ำ แต่ยังมีหลายสิ่งซ่อนอยู่ภายใต้ผิวน้ำ โดยเฉพาะความเชื่อของคนในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม (กฤษชัยอนรรฆมณี, 2563)

การปรับเปลี่ยนนิสัยและความเชื่อของครูในดำเนินงาน PLC ในโรงเรียนให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นการประยุกต์ทฤษฎีสาขามานุษยวิทยา (Anthropology) มาใช้ในการบริหารจัดการพฤติกรรมองค์กร (Robbins, S. P., 2001) วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นฐานคติพื้นฐาน (Basic assumption) ที่มีแบบแผนที่บุคลากรในองค์กรค้นพบ ประดิษฐ์และพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์กรเอง เพื่อใช้เป็นการบูรณาการร่วมกับกิจกรรม PLC ในโรงเรียนให้ลงรูปลงรอย กระทั่งโรงเรียน กลุ่มสมาชิกลงความเห็นว่า เป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิตของตนที่พึงมี โดยมีค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานที่สมาชิกในองค์กรต่างเห็นพ้อง สันสมในสิ่งที่เห็นว่าดี ถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ยังผลให้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรจนกลายเป็นพฤติกรรมระดับกลุ่มและองค์กร (Handy, C. B., 1991); (Schein, E. H., 1992) ในการออกแบบรูปแบบวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Hofstede, G., et al. บูรณาการวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงาน PLC เพื่อเกิดสังคมการเรียนรู้ในวิชาชีพครูที่แท้จริงและเกิดความยั่งยืนในรูปแบบกิจกรรมใน 4 ลักษณะ คือ 1) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นคำพูด รูปภาพ ท่าทาง หรือวัตถุ ที่ได้รับการยอมรับ และแสดงถึงวัฒนธรรมขององค์กรของ PLC 2) วีรบุรุษ (Heroes) เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีในวง PLC มีคุณค่ากับวิชาชีพครูและศิษย์ 3) พิธีกรรม (Ritual) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ของ PLC ที่ทำสืบต่อกันมา ซึ่งแนวทางที่ปฏิบัตินั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่า เป็นแนวทางที่เกิดประโยชน์และปฏิบัติได้จริง 4) ค่านิยม (Value) ของกิจกรรม PLC ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรแก่การปฏิบัติ เป็นคุณค่าที่นิยมที่คนในองค์กรยอมรับ (Hofstede, G. et al., 2010) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยหมายถึงองค์ประกอบค่านิยมของ PLC ที่ได้จากวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ค่านิยมชุมชนวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งพื้นที่นี้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกรายวิชา นอกจากนี้ยังแสดงแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15, 2559) การนำ PLC มาใช้ในสถานศึกษาเหล่านี้จึงมีความจำเป็นคือเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เห็นคุณค่า และยอมรับในการพัฒนาตนเองของครู โดยเฉพาะสถานศึกษาได้เปิดโอกาสปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินงาน PLC ตามแบบของตนเองอันเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืน



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์การของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบค่านิยมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธีโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์การของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีถึงสภาพวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินงาน PLC ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ประสบการณ์ของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เรื่องเล่าจากสภาพปัจจุบันการดำเนินงาน PLC ในโรงเรียน อาศัยหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นแนวคิด PLC และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การให้ผู้วิจัยสามารถตีความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงสู่การสังเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี (Strauss, A. & Corbin, J., 1998)

กระบวนการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการในการศึกษา 4 ประเด็น ได้แก่ (Strauss, A. & Corbin, J., 1998) 1) พื้นที่ในการวิจัย (Field of research) เลือกพื้นที่ในการวิจัย 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ขนาดละ 1 โรงเรียน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ผลงานเชิงประจักษ์ มีแนวปฏิบัติที่ดี มีข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับประเด็นทฤษฎีที่ศึกษาสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษาได้ ใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (Theoretical selection) ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key informant) ไว้ล่วงหน้า 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยลงพื้นที่จริงเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ ปรับวิธีการเก็บข้อมูลยืดหยุ่นให้เหมาะสม วิธีสำคัญในการเก็บโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต บันทึกภาพ 3) วิธีการเก็บรวบรวมเชิงลึกของปรากฏการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน PLC และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ สัมภาษณ์เชิงลึก 4) การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินภายหลังจากเก็บข้อมูลมา



จนกว่าจะได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีอันเกิดจากการศึกษาปรากฏการณ์อย่างลึกซึ้งและสรุปมโนทัศน์ที่ชัดเจนจนเกิดเป็นทฤษฎีของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ทั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยสมมติฐานชั่วคราวในจำนวนมากที่ผู้วิจัยตั้งขึ้นมา จากนั้นจึงพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนลงสู่การสรุป (สฤงค์ จันทวานิช, 2557) ในการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินโดยนำข้อมูลจากการถอดเทป และบันทึกรายละเอียดระหว่างสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) ทำข้อสรุปชั่วคราวและตัดทอนลดขนาดข้อมูล โดยทำเป็นแผนที่ความคิด (Mind map) แบ่งเนื้อหาออกเป็นหมวดหมู่ และหน่วยย่อย ๆ ด้วยกระบวนการกำหนดรหัส (Coding process) (ชาย โพธิสิตา, 2556); (Strauss, A. & Corbin, J., 1998) ทั้งนี้ได้เปิดรหัส (Open coding) จัดแต่ละหมวดหมู่ (Categorize Data) แต่ละกลุ่ม แยกข้อมูลที่มีความหมายและไม่มี ความหมายออก จากนั้นจึงใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ATLAS/ti (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software/ CAQDAS) ช่วยจัดหมวดหมู่ข้อมูล นำไปสู่การตีความหมายข้อมูล (Interpreting data) โดยใช้ความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical sensitivity) จากประสบการณ์ที่ศึกษาวรรณกรรม PLC และวัฒนธรรมองค์การ สุดท้ายจึงสร้างมโนทัศน์ (Theoretical coding) จากการตีความและเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีและกำหนด (Construct) ข้อเสนอ (Preposition) และสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เป็นผลวิจัยในครั้งนี้

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจค่านิยมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ประชากร เป็นผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งสิ้น 2,784 คน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ Hair, J. F. เกณฑ์ 10–20 คนต่อหนึ่งตัวแปร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าต่อ 1 ตัวแปร มีตัวแปรที่ได้ที่ผ่านการคัดกรองโดยผู้ทรงจำนวน 57 ตัวแปร จึงได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูสังกัดโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งสิ้น 1140 คน จากโรงเรียน 46 โรงเรียน (Hair, J.F. et al., 2010)

ผู้วิจัยสกัดตัวแปรแฝงจากแนวคิดค่านิยม PLC ของนักการศึกษาต่อไปนี้ วีรจรัส มาชะศิริานนท์, นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, สิวรี พิศุทธิ์สินธพ, วรลักษณ์ ชูกำเนิด, ปองทิพย์ เทพอารีย์, จุลลี้ ศรีษะโคตร, กรองกาญจน์ นาแพร่, Senge, P., Astuto, T. A., Robert, W. P., Dufour, R. & Eaker, R., Sirotnik, K. A. และThompson, S.C., et.al. (วีรจรัส มาชะศิริานนท์, 2543); (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2550); (สิวรี พิศุทธิ์สินธพ, 2553); (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557); (ปองทิพย์ เทพอารีย์, 2557); (จุลลี้ ศรีษะโคตร, 2557); (กรองกาญจน์ นาแพร่, 2560); (Senge, P., 1990); (Astuto, T. A., 1993); (Robert, W. P., 1994); (DuFour, R. & Eaker, R., 1998); (Sirotnik, K. A., 1999); (Thompson, S. C. et al., 2004)



เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจค่านิยมชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นแบบ Rating scale แบบ Likert (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) 5 ระดับ ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ตัวแปรจากเอกสาร ได้ตัวแปรสังเกต ได้ 127 ตัวแปร จากนั้นผู้วิจัยส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คัดกรองตัวแปรได้จำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 57 ตัวแปร นอกจากนี้ผู้วิจัยหาคุณภาพเครื่องมือโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Index of item congruency : IC) ทุกข้อมีค่า IC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.60 – 1.00 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach, L. J. เท่ากับ 0.993 จึงนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลมาตรวจสอบ ข้อตกลงเบื้องต้น โดยตรวจสอบค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ควรมีค่ามากกว่า .50 และค่า Bartlett's test เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์ สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกภาพ จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) (Cronbach, L. J, 1990)

ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบองค์ประกอบค่านิยมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) สังเคราะห์แนวคิด วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 ประเด็นด้วยกัน คือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ ประเพณีปฏิบัติ (Hofstede, G. et al., 2010) และ ค่านิยม ร่วมกับแนวคิดวัฒนธรรมความปลอดภัยของ The International Atomic Energy Authority ประกอบด้วย บุคลิกภาพ (Personality) ทศนคติ (Attitude) ระบบนิเวศน์ (Ecology) และ แนวคิดระบบ (System concept) (The International atomic energy authority, 1991) 2) ประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ PLC โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน 3) นำรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ PLC ไปทดลองใช้กับโรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล จังหวัดปัตตานี เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน (ภาคเรียน 2 ปีการศึกษา 2562) 4) สนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

วิเคราะห์ข้อมูลหลังการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยถอดเทปโดยละเอียด เปรียบเทียบกับการบันทึกของผู้ช่วยวิจัยใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเหมาะสม 2) ด้านประโยชน์จากการประเมิน 3) ด้านความเป็นไปได้ 4) ด้านความถูกต้อง โดยจำแนกข้อมูลตามด้านต่าง ๆ

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลวิจัยและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพวัฒนธรรมองค์การ PLC พบว่า 1) ความสำนึกและความเชื่อ ประกอบด้วย การเห็นคุณค่า และปลูกจิตสำนึกผ่านความเข้าใจอย่างเป็นระบบของผู้บริหาร



สถานศึกษาและครูน้อย ความเชื่อที่ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มเพื่อนร่วมอาชีพที่พูดต่อ ๆ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ประกอบด้วย การสื่อสารภายใน ปราศจากการชื่นชม ขาดความรู้สึกปลอดภัยทางใจในการสื่อสารและความไว้วางใจ ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้อยในด้านระเบียบทางสังคมและเทคโนโลยี ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่มี จุดอ่อนด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกส่วนใหญ่ 3) ค่านิยมร่วมในองค์กร ขาดผู้นำที่ยืนหยัด บนค่านิยมหลัก นิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าเชิดชูครูที่มีความสามารถในโรงเรียน 4) ระบบ พัฒนาวิชาชีพพบความเป็นมนุษย์ การดำเนินการ PLC ของโรงเรียนเป็นการบอกเล่า ขาดการตีความเข้าใจและซาบซึ้งในสาระและความรู้สึก ขาดครูต้นแบบ ครูขาดความชำนาญ หรือประสบการณ์ในการสกัดความรู้ สรุป และชี้แนะ เน้นการสอนงานโดยผู้ที่มีประสบการณ์

2. องค์ประกอบค่านิยมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ก่อนวิเคราะห์ข้อมูล EFA ผู้วิจัยทำการทดสอบ ข้อตกลงเบื้องต้น โดยตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่านิยม PLC ได้ค่า KMO เท่ากับ .970 มีค่ามากกว่า .50 แสดงว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีความเหมาะสม 0.970 และค่า Bartlett's test ด้วยการทดสอบ Barlett's test of sphericity เป็นการทดสอบ สมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกภาพ (Identity matrix) พบว่าค่า Chi-Square = 54117.716 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.)=.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์ สหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกภาพ จากนั้นจึงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ค่านิยม PLC โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยสถิติ

ผู้วิจัยได้การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) และการหมุนแกน (Rotation) ผู้วิจัยได้สกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยใช้วิธีองค์ประกอบหลัก (Principle Component analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ประกอบด้วยจำนวน 6 องค์ประกอบ (Factor) ค่าไอแกน (Eigen values) ตั้งแต่ 1.123 – 28.203 ร้อยละความแปรปรวน (Percentage of Variance) อยู่ระหว่าง 1.970 – 49.478 และร้อยละความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) อยู่ระหว่าง 49.478 – 63.450 โดยพิจารณาตาม เกณฑ์ที่กำหนดว่าองค์ประกอบต้องค่าไอแกน (Eigen value) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0

สรุปองค์ประกอบค่านิยมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปรากฏผลดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรทั้งหมด 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.525 – 0.649 ประกอบด้วยข้อความที่ว่า การสร้างแรงบันดาลใจต่อการสร้าง PLC โดยสร้าง เป้าหมายวิสัยทัศน์ของ PLC อย่างชัดเจน ใช้จิตบริการและมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ ผู้อื่นมีคุณลักษณะที่โน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกรู้สึกสบายใจในการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาที่สื่อสารอย่างอ่อนโยนเพื่อให้สมาชิกปรับตัวและเปลี่ยนแปลงจากภายใน ให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก ยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์จนเกิดความไว้วางใจในการสนทนา



ร่วมกันท่ามกลางความเท่าเทียมของสมาชิกทุกคน จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “เป็นตัวแบบที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (Being the role model of inspiration for change)

องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรทั้งหมด 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.518 – 0.604 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.712 ประกอบด้วยดังนี้ การแสดงเจตจำนงเข้าร่วมสนทนาในเรื่องที่ตนสนใจอย่าง เปิดโอกาสให้ตนมีส่วนร่วมและต้นตัวที่จะเรียนรู้เรื่องใหม่อย่างเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณมิตร เห็นคุณค่ายอมรับฟังโดยปราศจากอคติ ในทุกเรื่องราว จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep listening)

องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.584 – 0.620 ค่าไอเกนเท่ากับ 1.620 ประกอบด้วยดังนี้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการ PLC หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยใจที่เอื้อเพื่อและเจรจาอย่างสร้างสรรค์จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวกในกิจกรรม PLC ที่สร้างสรรค์ “กระบวนการที่สร้างสรรค์” (Creative facilitator)

องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.513 – 0.692 ค่าไอเกนเท่ากับ 1.331 ประกอบด้วยข้อความดังนี้ การกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันในกิจกรรม PLC เชื้อมั่นและความศรัทธาทั้งต่อตนเอง ความผูกพัน ทุ่มเท่ต่องานและเพื่อนสมาชิก จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ภักดีต่อทีมงาน” (Teamwork Loyalty)

องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.649 – 0.795 ค่าไอเกนเท่ากับ 1.177 ประกอบด้วยข้อความ ความทะนงในจุดยืนที่ต้อง การแสดงออกแต่ยอมรับในระบบคำสั่งผู้บังคับบัญชาชอบทำในสิ่งที่ยังทำไม่ได้ และยังไม่รู้พร้อมที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมเสมอ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ยินยอมทำในสิ่งที่ท้าทาย” (Reception to challenges)

องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.550 – 0.679 ประกอบด้วยคำถามข้อที่ ท้าทายต่อการสูญเสียในสถานะเดิม ยินยอมลดแรงต้านภายในตนเองเพื่อความก้าวหน้าวิชาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ” (Adaptability to career paths)

3. การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากผลการสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ได้แก่ ก่อนนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร PLC ไปใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 แห่งในจังหวัดปัตตานี หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงจัดสนทนากลุ่มกับผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนดังกล่าวเกี่ยวกับผลการใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร PLC และร่วมกันสนทนากลุ่มหลังใช้อีกครั้งพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร PLC ควรให้ความสำคัญในการสร้างกลุ่ม/ชุมชนให้



เข้มแข็งก่อน สร้างความผูกพันต่อกัน สามารถลดช่องว่างท่ามกลางความแตกต่างของวัย และปรับกิจกรรม รูปแบบตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และแก้ปัญหาผู้เรียนได้ตรงกับประเด็นที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบเน้นไปที่ค่านิยม คุณค่าความรู้สึกรัก และจิตสำนึกเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้าง PLC ในโรงเรียน PLC เป็นเรื่องใหญ่แต่สิ่งสำคัญคือ การกล้าพูด ความคิดสร้างสรรค์ การเปิดใจยอมรับในวงสนทนาหรือการเปิดชั้นเรียน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนมากที่สุด เชื่อมมั่นในผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่สำคัญและเกิดประโยชน์ที่สุดควรมาจากผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จของรูปแบบนี้ให้พิจารณาผลสะท้อนจากผู้เรียนสูงสุด

จากนั้นจึงนำผลการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยหลัก และปัจจัยบริบทเสริม

ปัจจัยหลัก ประกอบด้วยวงกลม 3 วงทับซ้อนกัน วงกลมภายในเป็นองค์ประกอบค่านิยม PLC ประกอบด้วย 1) ความเป็นตัวแบบที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การฟังอย่างลึกซึ้ง 3) กระบวนการที่สร้างสรรค์ 4) รักดีต่อทีมงาน 5) ยินยอมทำในสิ่งที่ท้าทาย และ 6) ปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ วงกลมที่สอง เป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ต้องการลดความรุนแรงและเพิ่มคุณภาพความสัมพันธ์ให้เกิดในกลุ่มและโรงเรียนเพื่อการดำเนินงาน PLC มีความสนิทสนมมากขึ้น ได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะคติของคนในองค์กร และระบบนิเวศน์ในองค์กร วงกลมที่สามเป็นการออกแบบกิจกรรม/ลักษณะที่หลากหลายเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การทั้งวิบุรุษของค์การ พิธีการ และธรรมเนียมปฏิบัติ เช่น การกล้าเปิดใจ การสร้างผู้นำ การสร้างพื้นที่เสวนา เวทีเกียรติยศ การจัดตาราง PLC การสร้างอัตลักษณ์กลุ่ม PLC เป็นต้น

ปัจจัยบริบทเสริมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ปัจจัยหลักมีความเป็นไปได้สูง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความสำนึกและความเชื่อ ค่านิยมร่วมในองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และพัฒนาวิชาชีพบนความเป็นมนุษย์ ใน 4 ด้านมีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์กัน เช่น เรื่องเล่าร้ายพลัง ระบบโค้ช/ระบบพี่เลี้ยง/ผู้อำนวยความสะดวก การทบทวนหลังปฏิบัติ และภาวะผู้นำของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 1



ริวัฒน์ไพบูลย์, 2553) ดังนั้นการสร้าง “พลัง” จึงเป็นสิ่งที่ควรเพิ่มในกระบวนการขับเคลื่อนของสมาชิกกลุ่ม ปัจจัยสำคัญคือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันของครูสังกัดมัธยมศึกษาตอนช่วงตอนกลาง ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างการบริหาร การไม่ติดตามนิเทศจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่ทางโรงเรียนกำหนด ในด้านเทคโนโลยีพบว่า ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีความได้เปรียบกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก แต่มีจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกส่วนใหญ่กล่าวตรงกัน โดยกล่าวว่า “เวลา” “ตารางสอน” และ “หน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย” เป็นเงื่อนไขของการมีเวลาพบปะพูดคุย สอดคล้องกับแนวคิดของ Sutton, M. Q. and Anderson, E.N. กล่าวว่า ปัจจัยที่สร้างระบบวัฒนธรรมได้นั้นสมาชิกต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อม และ (Sutton, M. Q. & Anderson, E. N., 2010) สอดคล้องกับ Bada, J. L. และPardo, C., et. al. เน้นว่าองค์กรจะต้องพบปะกันปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเครือข่ายที่พึ่งพากันและกัน สิ่งที่ประสานได้ดีคือบรรยากาศทั้งในโรงเรียน และบรรยากาศที่แตกต่าง ปัจจัยที่ 3 ที่เกิดในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้คือค่านิยมร่วมในองค์กร แม้จะเขียนปรากฏในเอกสาร หรือติดบนผนัง แต่บุคลากรกลับละเลย ขาดการย้ำเตือน สื่อสารกันทำให้กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนไม่ว่ากิจกรรม PLC หรือกิจกรรมอื่นต่างคนต่างทำ (Bada, J. L., 1995); (Pardo, C. et al., 1995) สอดคล้องกับแนวคิดขวัญ วงษ์วิภาค (2559) ว่า ค่านิยมที่ปลูกฝังจนกลายเป็นค่านิยมร่วม (Shared values) ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันทำและสืบทอดผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางจิตวิญญาณ (ขวัญ วงษ์วิภาค, 559) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูควรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน กิจกรรม PLC ก็ควรเน้นการปลูกฝังค่านิยมนี้เช่นกัน (Van de Vliert, R. C. et al., 2009) และ (Mesoudi, A, 2009) โดยเฉพาะระบบพัฒนาวิชาชีพบนความเป็นมนุษย์ พบว่า ครูใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารแลกเปลี่ยนบนเพจของโรงเรียนบ้าง แต่ดำเนินโดยบางกลุ่มที่สนใจและดูแลเพจ ครูที่สนใจและเป็นผู้นำคนหนึ่งกล่าวว่า “เราค้นยูทูปกันแล้วมาแชร์วิธีการได้ซักรุ่น ได้เรียนรู้กันในกลุ่มสาระแล้วขยายผลในวงเราก่อน..” กระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวคิดมนัส สุวรรณ กล่าวถึงระบบวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจคือการเรียนรู้เพื่อเอาชนะธรรมชาติ โดยอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน (มนัส สุวรรณ, 2555) เช่นเดียวกับแนวคิด Steward, J. กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนพฤติกรรมและเทคนิคที่มนุษย์ใช้มาจากประสบการณ์ และความเคยชิน รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อวัฒนธรรมส่งผลต่อการปรับตัวและการแก้ปัญหา (Steward, J., 1955)

2. องค์กรประกอบค่านิยม PLC สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์กรประกอบ ดังนี้ องค์กรประกอบที่ 1 องค์กรประกอบตัวแบบที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Being the role model of inspiration for change) นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างความสนใจ ปรับนิสัยเดิม ความคิดเดิมพร้อมที่จะออกจากจุดเดิมไปสู่พื้นที่ใหม่ ๆ Anderson, C. J. อธิบายสิ่งเหล่านี้ว่าพฤติกรรมดังกล่าว



นั้นแตกต่างจากการผลัดวัตประกันฟังอย่างชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจที่ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกพร้อมกัน จึงจะเอาชนะนิสัยเดิมอย่างมาก (Anderson, C. J., 2003) ดังนั้นจึงต้องใช้พลังจำนวนมากก่อนที่การเปลี่ยนแปลงได้ (Ogawa, M, 2004) องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่ Mellom, P. J., et al. ได้กล่าวถึงในการเปิดใจรับฟังที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนผู้ร่วมสนทนา ตลอดทั้งการให้เกียรติในบทเรียนที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินการ ถือเป็นภาระเห็นในคุณค่าของอีกฝ่ายอย่างแท้จริง ผลที่ได้ทำให้เกิดการร่วมมือ การสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติได้ดี (Mellom, P. J. et al., 2019) และรับความคิดเห็นอื่นให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Safir, S., 2017) องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบกระบวนการที่สร้างสรรค์ (Creative facilitator) ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งของกระบวนการผลักดันกลุ่มหรือบุคคลให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์การ เข้าใจและสร้างการเปลี่ยนแปลงในทีม (Coghlan, D. et al., 2019) องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบภักดีต่อทีมงาน (Teamwork Loyalty) เป็นความรู้สึกที่สมาชิกปฏิบัติตนทุ่มเท อุทิศตนอย่างด้วยรัก และมีความผูกพันต่อกลุ่มด้วยความเต็มใจ นับเป็นความมุ่งมั่น ที่คำนึงถึงคุณค่าของสมาชิก (Robbins, S. P., 2001) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hoy, W. K. & Ree, R. ที่กล่าวถึงความภักดีต่อกลุ่มใน 3 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกอันเกิดจากทัศนคติทางบวก ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และการรับรู้ที่มีความไว้วางใจเชื่อถือในกลุ่มด้วย 3 มิติ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอันทำให้ PLC ในกลุ่มเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบที่ 5 องค์ประกอบการยินยอมทำในสิ่งที่ท้าทาย (Reception to challenges) (Hoy, W. K. & Ree, R., 1974) สอดคล้องกับแนวคิดของโรงเรียน Red Clay Consolidated School District กล่าวถึงตัวชี้วัดหนึ่งของการจัดการความเปลี่ยนแปลงใน PLC ผู้บริหารองค์การควรสร้างแรงกระตุ้นและชี้ให้สมาชิกเห็นเป้าหมายสำคัญในการขับเคลื่อน PLC เปลี่ยนแปลงให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างท้าทายให้สมาชิกร่วมกิจกรรม PLC อย่างสร้างสรรค์ (Red Clay Consolidated School District., 2011) เช่นเดียวกับแนวคิดของ วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล กล่าวถึงการทำให้ PLC ต้องเผชิญกับปัญหาในห้องเรียนที่ท้าทายเสมอ ดังนั้นผู้นำในสถานศึกษาต้องสร้างภูมิคุ้มกันให้สมาชิกมีความมุ่งมั่น จริงจังในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา PLC ทบทวนและวางแผนการปฏิบัติของกลุ่มเพื่อให้เกิดปัญญา แล้วจึงดำเนินงาน ตรวจสอบ สะท้อนคิดในวงรอบที่ใหม่ๆท้าทายเสมอ (วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562) และองค์ประกอบที่ 6 องค์ประกอบปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Adaptability to career paths) ด้วยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กล่าวว่าการให้ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ คุณภาพการศึกษาเริ่มต้นที่ห้องเรียน ครูต้องพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ครูต้องพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครู ครูต้องร่วมกิจกรรม PLC โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็น



ผู้ดูแล จึงทำให้ครูต้นตัวในการปรับตัวและยอมรับว่า PLC เป็นภารกิจสำคัญที่จะยกระดับให้ตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพ (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564)

3. การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ PLC สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากรูปแบบดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อสร้างค่านิยมให้แก่สมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างความเป็นชุมชนเป็นสำคัญ จึงนำองค์ประกอบค่านิยม PLC ซึ่งได้จากการผลวิจัยมาเป็นจุดเริ่มต้นโดยออกแบบให้เป็นกิจกรรมเพื่อสร้างกลุ่มสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gannon-Leary, P. and Fontainha, E. การสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติควรเป็นระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบ สามารถเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้กลุ่มสมาชิกยอมรับและยินดีร่วมมือได้มากขึ้น สามารถพัฒนาและยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร สถาบันหรือสังคมได้อย่างดี (Gannon-Leary, P. & Fontainha, E., 2007) แตกต่างจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งที่นิยม นอกจากนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าองค์ประกอบค่านิยมนี้สามารถประยุกต์ให้กลายเป็นแนวทางปฏิบัติตามแนวคิดของ Hofstede, G., et. al. ได้เป็นอย่างดี เพราะด้วยพื้นฐานสำคัญของ PLC เป็นกิจกรรมในระดับกลุ่ม (Group Level) การพัฒนาการของกลุ่มจะเกิดขึ้นเผชิญมรสุม (Storming stage) (Hofstede, G. et al., 2010) เป็นปกติ (Robbins, S. P., 2001) ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่มค่อนข้างสูง สมาชิกมักต่อต้านบทบาทการควบคุมของผู้นำกลุ่มและยังแสดงการเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในหมู่สมาชิกเกิดขึ้นบ่อย ๆ ถ้าหากไม่สามารถแก้ไขขัดแย้งดังกล่าวได้โอกาสที่สมาชิกจะถอนตัวออกมามีสูงมาก จนที่สุดกลุ่มอาจแตกสลายลง ดังนั้นรูปแบบนี้จึงเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่การสร้างค่านิยมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเน้นในเรื่องการสร้างชุมชน (Community) โดยมีการเปิดใจรับฟังอย่างลึกซึ้ง การรักดีต่อกันเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มสร้างความร่วมมือภายใน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตวีร์ เกษมสุข พบว่า การให้โอกาสมีส่วนร่วมและการโต้ตอบภายในกลุ่มจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อการเรียนรู้และยอมรับได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในกระบวนการกลุ่มเองการที่สมาชิกจะเข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ส่วนใหญ่มักจะเข้าร่วมเพราะสามารถที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนเองได้ และเพื่อทำให้ PLC เกิดความเข้มแข็งมากขึ้นผู้วิจัยได้นำรายละเอียดการทำความเข้าใจมนุษย์ในการทำกิจกรรมดังกล่าวให้สำเร็จโดยเพิ่มการทำความเข้าใจบุคลิกภาพ ทักษะคิดของคนและกลุ่ม รวมทั้งระบบนิเวศที่ใฝ่มุ่งเข้าใจและปรับพฤติกรรมของคนในกลุ่ม ที่แสดงถึงลักษณะและทักษะคิด ที่ปราศจากความรู้สึกตกอยู่ในภาวะอันตราย ซึ่งกิจกรรม PLC แม้ไม่ได้เป็นกิจกรรมในลักษณะของการทำงานงานพื้นที่เสี่ยง แต่การพัฒนาแนวคิดวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย (Characteristic of Safety Culture) เพื่อให้สมาชิกร่วมกิจกรรมมีความสะดวกสบายทางใจในการแสดงออกบนพื้นฐานความเชื่อ บุคลิกภาพ อารมณ์ที่แตกต่าง (จินตวีร์ เกษมสุข, 2550) สอดคล้องกับที่ วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่า กิจกรรม PLC ควรทำให้ครูผ่อนคลายความกังวลลง เนื่องจากไม่ได้เป็นคะแนนหรือตัวชี้วัดที่มุ่งเอาแต่การจัดอันดับที่แสดงถึงตัวชี้ความสามารถของครู แต่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยครูต้องนำ



ข้อมูลเหล่านี้ร่วมกันคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา จากคุณครูที่มีประสบการณ์หรือชำนาญการ ร่วมกันสรุปกระบวนการและวิธีแก้ปัญหาของผู้เรียนเป็นรายคนไปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรมและเกิดชุมชนที่เป็นกัลยาณมิตรขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำผลวิจัยในระยะที่ 1 มาใส่ในรายละเอียดของรูปแบบนี้เพื่อนำไปประยุกต์ได้กับบริบทอื่น (วิจารณ์ พานิช, 2555)

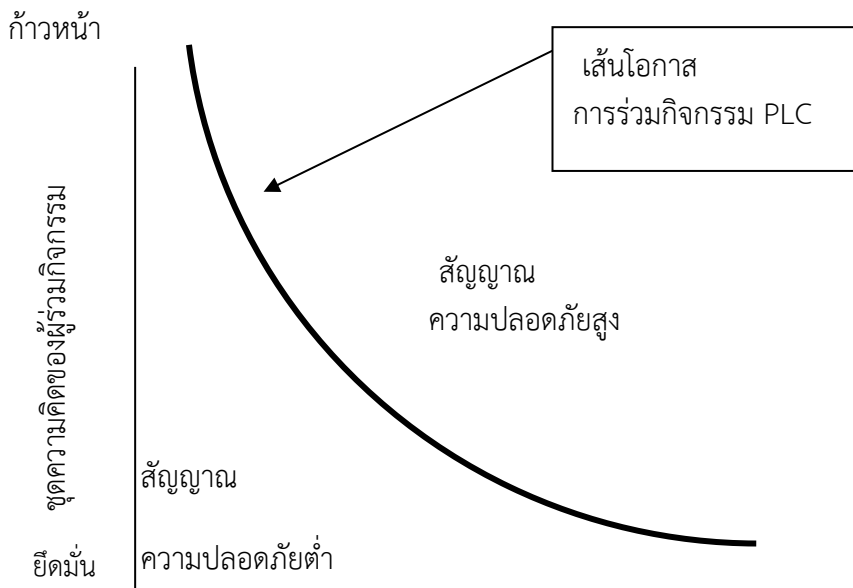
ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรการ PLC โดยเลือกใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปัตตานี 1 โรงเรียน เป็นระยะเวลา 1 ภาคเรียน หลังจากนั้นจึงสนทนากลุ่มกับผู้บริหารโรงเรียน ครู จำนวน 10 คน เข้าร่วมกิจกรรมในการใช้รูปแบบนี้ มีทัศนะต่อรูปแบบนี้ว่าสามารถพัฒนาสร้างกลุ่มให้เกิดความสัมพันธ์กัน ลดช่องว่างท่ามกลางความแตกต่างของวัยได้ และปรับกิจกรรมตารางเวลาได้ยืดหยุ่นกับภาระงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกคนยอมรับ และคำนึงถึงเทคนิค PLC มองเห็นว่า PLC เป็นเรื่องเล็กๆ ที่ทำได้ทันทีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการจัด PLC ที่ไม่เป็นทางการแต่กำหนดเวลาชัดเจนทำให้เกิดความสะดวก สร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูไม่เร่ง และมีความพร้อมที่กล้าแสดงความคิดเห็น เกิดความคิดสร้างสรรค์ปัจจัยที่สำคัญคือการมีผู้นำ โดยเฉพาะครูแกนนำและรองผู้อำนวยการที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และสิ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนมากที่สุดเชื่อมั่นในผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่สำคัญและเกิดประโยชน์ที่สุดควรมาจากผู้ปฏิบัติ อีกทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และแก้ปัญหาผู้เรียนได้ ตรงกับประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

3) ด้านความเป็นไปได้ ครูกล่าวตรงกันว่า รูปแบบนี้แม้จะเน้นไปที่ค่านิยม คุณค่าความรู้สึก แต่เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างชุมชน (Community) ที่เข้มแข็งในโรงเรียน ระยะแรกครูยังไม่เข้าใจว่าทำไปทำไม แต่เมื่อทำควบคู่ไปกับกิจกรรม PLC แล้วเห็นได้ชัดเจนว่า การเปิดชั้นเรียนที่มองเห็นผลสะท้อนที่ตัวนักเรียนได้ดี ทุกคำถามที่ค้นในห้องเรียนสามารถตอบโจทย์ต่อคุณภาพของครูและผู้เรียนได้ชัดเจน เหตุที่ผลวิจัยของผลการใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพฯ กิจกรรมที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากองค์ประกอบค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ เน้นให้สมาชิกในกลุ่ม PLC ได้แสดงออกทั้งแนวคิด ทัศนคติ ประสบการณ์ หรือกล่าวโดยรวมเป็นพฤติกรรมมนุษย์ที่ส่วนหนึ่งจะมาจากการเรียนรู้และกระบวนการภายในจิตใจ (Mental programming) ซึ่งกระบวนการทางด้านจิตใจนี้จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ กระบวนการควบคุมพฤติกรรมจะมาจากการเรียนรู้ของบุคคลนั้น (Hofstede, G., 1980) ซึ่งจะเป็นฐานและข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจและแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งเรามักจะเรียกว่า เอกลักษณ์ส่วนบุคคล เปรียบเสมือนพีระมิด ซึ่งเริ่มจากฐานรากที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ วัฒนธรรม และความเป็นเอกลักษณ์ส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะของพฤติกรรมของแต่ละคนนั่นเอง



องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) Mindset ของผู้ร่วมกิจกรรม ได้แก่ ชุดความคิดแบบยึดมั่น (Fixed mindset) และชุดความคิดแบบก้าวหน้า (Growth mindset) 2) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ PLC ได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง, ฟังอย่างลึกซึ้ง, กระบวนการที่สร้างสรรค์, ภัักดีต่อทีมงาน, ยินยอมทำในสิ่งที่ท้าทาย และปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และ 3) สัญญาณความปลอดภัย ประกอบด้วย ความเหมาะสมของบุคลิกภาพของคนร่วมกิจกรรม สถานที่ และเวลา เป็นไปในทางบวกถือว่าเป็นสัญญาณปลอดภัยสูงกล่าวคือมีโอกาสทำให้เกิดกิจกรรม PLC ก่อตัวได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มาก และหากมีความต่อเนื่องอาจเกิดความยั่งยืนได้ แต่หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งตกต่ำไปส่งสัญญาณว่ามีความปลอดภัยต่ำ อนึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกันทั้งสามปัจจัยสรุปได้ว่า หากสามปัจจัยมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้ “เส้นการกระทำกิจกรรม” สูงขึ้น แต่หากมีตัวใดตัวหนึ่งต่ำจะทำให้ “เส้นการกระทำกิจกรรมต่ำ” ลงไป ดังภาพที่ 2



ต่ำ ค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ PLC สูง

ภาพที่ 2 พฤติกรรมการทำกิจกรรม PLC



สรุป/ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาารูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ในการส่งเสริมการร่วมมือกันเพื่อยกระดับวิชาชีพครูในสถานศึกษา โดยเริ่มต้นที่การทำงานระดับผู้ปฏิบัติที่มุ่งสร้างชุมชนที่แท้จริง โดยเฉพาะการริเริ่มที่กรอบความคิด (Mindset) และสังคมของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติของวัฒนธรรมองค์การ ควรเน้นค่านิยมร่วมเกิดความผูกพัน ความรักดีต่อกลุ่ม กิจกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย การสื่อสารอย่างอ่อนโยนเพื่อให้สมาชิกปรับตัวและเปลี่ยนแปลงจากภายในให้เข้ากับสถานการณ์ ภายนอก สร้างความไว้วางใจในการสนทนาร่วมกัน เน้นทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งให้เป็นทักษะที่ คงทนมากที่สุด เพื่อจะทำให้เห็นความเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย ให้ความสำคัญต่อ กระบวนการสุนทรียสนทนาในวง PLC และควรพัฒนากระบวนการที่สร้างสรรค์ (Creative facilitator) รู้จักเลือกเรื่องเล่าเร้าพลัง (Story telling) เกี่ยวกับความสำเร็จของคนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการผลักดันกลุ่มหรือบุคคลให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์การองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทีม สิ่งในกลุ่มควรตระหนักคือการทำ ความเข้าใจความแตกต่างของวัยใน วงสนทนา โดยเฉพาะการใส่ใจบุคลากรที่มีความอาวุโสให้มากขึ้น เพราะไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติว่าตนไม่ใช่คนสำคัญของวงสนทนา และการทำวิจัยครั้งต่อไป ควร วิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางที่ส่งผลต่อรูปแบบ PLC เช่น ภาวะผู้นำครู ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน และความเกื้อกูลกันระหว่างงาน คน ระบบวัฒนธรรม และทรัพยากรภายในโรงเรียน อนึ่ง ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาภาวะความไม่ลงรอยทางความคิด (Cognitive dissonance) ในการร่วมมือเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การในการดำเนินการ PLC ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กรองกาญจน์ นาแพร์. (2560). การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จังหวัดสมุทรสาคร. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 5(1), 89-93.
- กฤษชัย อนุธรรมณี. (2563). วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เบื้องหลังความสำเร็จระบบ Lean. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). คู่มือการดำเนินการตาม หลักเกณฑ์และวิธีประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาตำแหน่งครู. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา.



- จินตวีร์ เกษมสุข. (2550). แนวคิดในการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 26(1), 169-184.
- จุลลีย์ ศรีชะโคตร. (2557). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 38(1), 28-29.
- ชัญญะ วงษ์วิภาค. (559). นิเวศวิทยาวัฒนธรรม. เรียกใช้เมื่อ 12 กรกฎาคม 2560 จาก [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/e_book/Chanan_Vongvipak/ Ecological_Culture.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/e_book/Chanan_Vongvipak/Ecological_Culture.pdf).
- ชาย โพธิ์สิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: อเมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2550). แนวคิดทางการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนาชุมชน.
- ปองทิพย์ เทพอารีย์. (2557). การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับครู ประถมศึกษา. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 6(2), 286-289.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิโรฒประสานมิตร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2563). สองหัวดีกว่าหัวเดียว บทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารการจัดการศึกษาปฐมวัย, 2(1), 83-92.
- มนัส สุวรรณ. (2555). พลังเย็น พลังเดียวที่จะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ยั่งยืน. วารสาร บัณฑิตวิจัย, 3(2), 11-24.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย. ใน วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูเพื่อการพัฒนา วิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 25(1), 1-10.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ตถา ตาพับลิเคชั่นจำกัด.
- วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2562). การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนานวัตกรรมการศึกษา และการเรียนรู้.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2543). เล่าให้คิด. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



- ศิริลักษณ์ หาพันธ์นา. (2565). การศึกษาไทย ระบบเรียนรู้ผิดทาง ภาวะ “ซูเปอร์แมน” แห่งศตวรรษ 20 เด็กผู้แบกโลกสังคมสูงวัยมติชนสุดสัปดาห์. เรียกใช้เมื่อ 30 มีนาคม 2565 จาก https://www.matichonweekly.com/column/article_20706
- สันติภาพ ศิริวัฒน์ไพบูลย์. (2553). นิเวศวัฒนธรรม: การเรียนรู้ความสมดุลระหว่างวิทยาศาสตร์กับจิตวิญญาณ. เรียกใช้เมื่อ 7 กันยายน 2560 จาก <http://www.thaieeforum.com>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15. (2559). ผลทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET ปีการศึกษา 2555-2558. นราธิวาส: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15.
- สิวรี พิศุทธิ์สินธพ. (2553). รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาคมทอลิก. ใน วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุภัทรา สถาปัตต์. (2562). การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129(2003), 139-167.
- Astuto, T. A. (1993). *Challenges to dominant assumptions controlling education reform*. Andover, Massachusetts: Northeast and Islands.
- Bada, J. L. (1995). *Origins of homochirality*. California: University of California at San Diego.
- Bryk, A., et al. (1999). Professional Community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors and Organizational Consequences. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 751-781.
- Coghlan, D. et al. (2019). Toward a social science philosophy of organization development and change. *organizational change and development*, 27(2019), 1-29.
- Cohen, A. B. (2009). Many forms of culture. *American Psychologist*, 64(3), 194-204.



- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* . (5th ed.). New York: Harper Collins. Publishers.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work : Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: National education service.
- DuFour, R. et al. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Indiana: Solution Tree Press.
- Duxbury, N. & Gillette, E. (2007). *Culture as a key dimension of sustainability: Exploring concepts, themes and models*. Vancouver: Simon Fraser University.
- Frank, A. D. & Brownell, J. (1982). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Gannon-Leary, P. & Fontainha, E. (2007). *Communities of practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors*. *eLearning Papers*, 5(2), 6-13.
- Hair, J.F. et al. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed). New York: Pearson.
- Handy, C. B. (1991). *Gods of management*. (3rd ed.). Great Britain: Butterworth Heinemann.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work – related values*. Beverly Hills. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. et al. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities : Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin: Southwest educational development laboratory.
- Hoy, W. K. & Ree, R. (1974). *Subordinate loyalty to immediate superior: A neglected concept in the study of education administration*. *Sociology of education*: 47(2), 268-275.
- Mellom, P. J. et al. (2019). *With a little help from my friends: conversation-based instruction for culturally and linguistically diverse (CLD) Classrooms*. New York: Teacher college press.



- Mesoudi, A. (2009). How cultural evolutionary theory can inform social psychology and vice versa. *Psychological Review*, 116(4), 9290-952.
- Ogawa, M. (2004). How shall we overcome inertia within ourselves. *Journal of Studies in Science Education*, 40(1), 198-203.
- Owen, S. M. (2015). Teacher professional learning communities in innovative contexts: 'ah hah moments', 'passion' and 'making a difference' for student learning. *Professional Development in Education*, 41(1), 57-74.
- Pardo, C. et al. (1995). The key accountization of firm: A case study. *Industrial Marketing Management*, 22(3), 123-134.
- Red Clay Consolidated School District. (2011). Professional Learning Communities (PLC) Overview and Guidelines. Retrieved January 21, 2021, from <https://www.redclayschools.com/cms/lib/DE01903704/Centricity/Domain/100/RCCSDPLCOverviewGuidelines14-15.pdf>.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert, W. P. (1994). *Self-directed growth*. Indiana: Accelerated development.
- Safir, S. (2017). *The listening leader: Creating the Conditions for Equitable School Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sirotnik, K. A. (1999). Making sense of educational renewal. *Phi Belta Kappan*, 80(8), 606-610.
- Steward, J. (1955). *Theory of culture change : The methodology of multilinear*. Urbana: University of Illinois Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research Grounded theory procedures*. London: SAGE Publications.
- Sutton, M. Q. & Anderson, E. N. (2010). *Introduction to Cultural Ecology*. (2nd ed.). Maryland: AltaMira Press.
- The International atomic energy authority. (1991). *Safety Culture (Safety Series No 75- INSAG-4)*. Vienna: International nuclear safety advisory group.



- Thessin, R. A. (2015). Learning from one urban school district: Planning to provide essential supports for teachers' work in professional learning community. *Educational planning*, 20(1),15-27.
- Thompson, S. C. et al. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in middle level education*, 28(1), 133-147.
- Van de Viert, R. C. et al. (2009). Shifted deductibles for high risks: more effective in reducing moral hazard than traditional deductibles. *Journal of Health Econ*, 28(4), 198-209.
- Yoon, K. S. et al. (2007). Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement. Washington, DC: U. S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educationa. Retrieved March 12, 2020, from <http://ies.ed.gov/ncee/edlabs>