

กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู
เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

เล่มที่ 2

โรงเรียนสารวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

เกริ่นนำ

ในยุคของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีความหลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพ ดังนั้นการศึกษาของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงตามยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงความท้าทายด้านการศึกษาในการเตรียมนักเรียนให้พร้อมกับชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 โดยทักษะที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ ต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะจำเป็นที่สำคัญที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2542 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการศึกษาและการเรียนรู้ ระบบบริหารและการจัดการครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ตลอดจนได้กำหนดแนวในการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ สร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในการพัฒนาเยาวชนและบุคลากรในชุมชนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของสังคมด้วยการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษา จากเดิมที่โรงเรียนจัดการศึกษาแต่เพียงลำพัง เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายและแนวทางส่งเสริมให้มีการดำเนินงาน PLC หรือ "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" ในสถานศึกษา โดยครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ ในการปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา โดยให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้กัน จนกระทั่งเกิดการสะท้อนความคิดในด้านต่าง ๆ และถือเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) อย่างแท้จริง แทนที่จะสั่งการจากส่วนบนลงมา ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ที่การเรียนรู้ (Learning) กล่าวคือครูต้องรู้ว่าได้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้อะไรบ้าง และ

จะอย่างไรให้ความรู้ส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาของเด็ก ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา รวมถึงนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องต้องรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ ร่วมกันบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิก โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นพี่เลี้ยง ในการพัฒนาและเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา

โรงเรียนสารวิทยา มีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยได้นำผลการประเมินสถานศึกษามาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนา นักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียนสารวิทยา ทั้งด้านการบริหารจัดการที่ดี ด้านการพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่มุ่งหวังว่านักเรียนต้องมีคุณภาพอย่างรอบด้านและสมดุล โดยสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามภารกิจหลักและขอบข่ายการดำเนินงานจัดการศึกษาทั้งระบบ ในโรงเรียน อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการที่ดี ด้านการพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดกับผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีปัญหาพึ่งตนเองได้ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ ให้เต็มตามศักยภาพที่ตนมีอยู่ และมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพให้ มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสังคมพร้อมทั้งรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของโลก สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งการที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่ดีดังที่กล่าวมานั้น จำเป็นที่ครูผู้สอนต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพของนักเรียนโรงเรียนสารวิทยา ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่บนหลักการและแนวปฏิบัติของการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบผ่าน “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อการปฏิรูปการศึกษาควบคู่กับกระบวนการใหม่จนเกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญกับ “กระบวนการเรียนรู้สำคัญกว่าความรู้” และ “ครูมิใช่ผู้มอบความรู้” แต่เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้โดยเรียนรู้ไปพร้อมผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงต้องปรับเปลี่ยนโรงเรียนของตนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อสร้างโอกาสที่จะ

ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน โดยยึดแนวคิดหลักสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ พันธกิจต่อการเรียนรู้ขั้นสูงสำหรับนักเรียนทุกคน ให้ความสำคัญในการร่วมมือและร่วมแรงเพื่อบรรลุพันธกิจ และมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนแต่ละคน โดยกำหนดแนวปฏิบัติแก่ครูและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้ชุมชนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานที่ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูสอน” (Teach) เป็น “ครูฝึก” (Coach) หรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (Learning Facilitator) ห้องเรียนที่เปลี่ยนจากห้องสอน (Class Room) มาเป็นห้องทำงาน (Studio) เพราะในเวลาเรียนนักเรียนต้องเรียนเป็นกลุ่ม ซึ่ง PLC จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำไปสู่การตั้งโจทย์และทำ “วิจัยในชั้นเรียน” ที่ทรงพลังสร้างสรรค์ ช่วยการออกแบบวิธีวิทยาการวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย และการสังเคราะห์ออกมาเป็นความรู้ใหม่ ที่เชื่อมโยงกับบริบทความจริงของสังคมและวงการศึกษ ซึ่งจะเป็นผลการวิจัยในชั้นเรียนที่ไม่ใช่จำกัดอยู่เฉพาะข้อมูลในชั้นเรียนเท่านั้น แต่จะเชื่อมโยงสู่ชีวิตจริงของผู้คนที่เป็นบริบทของการเรียนรู้ของนักเรียน และการทำหน้าที่ของครูด้วย ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเปลี่ยนจากเน้นการสอนของครู มาเป็นเน้นการเรียนของนักเรียน เปลี่ยนจากเน้นการเรียนของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) มาเป็นเรียนร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team learning) เปลี่ยนจากการเรียนแบบเน้นการแข่งขันมาเป็นเน้นความร่วมมือช่วยเหลือแบ่งปันกัน โดยโรงเรียนสารวิทยามุ่งเน้นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ช่วยสร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะ กระตุ้นให้เกิดการวางแผนลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์และเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน และโรงเรียนก็จะมีเครือข่าย อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนได้อีกทางหนึ่งด้วย โรงเรียนสารวิทยาจึงเลือกที่จะพัฒนารูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา เพื่อผลลัพธ์แห่งการสร้างแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการยกระดับศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

โรงเรียนสารวิทยา ขอขอบคุณคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดทำเอกสาร และหวังว่าเอกสารที่จัดทำขึ้นนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน ด้วยความมุ่งมั่นให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน อยู่บนหลักการและแนวปฏิบัติของการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบ เพื่อส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการทางการศึกษาต่อไป

โรงเรียนสารวิทยา

คำชี้แจง

รูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตวิทยา นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตวิทยา รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน และผู้ปกครอง ในการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของครู พัฒนาระบบการเรียนรู้อให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนด้านสื่อการเรียนรู้อ และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ในการพัฒนาห้องเรียนคุณภาพ และเพื่อการจัดการเรียนรู้ควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ครูผู้ปฏิบัติงานต้องมีหลายบทบาท อันได้แก่ บทบาท ครูผู้สอน (Model Teacher) ครูร่วมการเรียนรู้ (Buddy) ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ฝ้ายวิชาการ/หัวหน้ากลุ่มสาระ (Mentor) และผู้บริหารสถานศึกษา (Administrator) เป็นต้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ นักเรียนแต่ละคนและทุกคนจะได้รับกระส่งเสริม สนับสนุนจากครูให้ได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด ตรงความสนใจ เต็มศักยภาพและครบตามมาตรฐานหลักสูตร ดังนั้นในการพัฒนาสถานศึกษา ห้องเรียนคุณภาพ และนำไปสู่การยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนสาธิตวิทยา ครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงได้จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการชั้นเรียนในการพัฒนาผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการปฏิบัติงานในวิชาชีพครู การบริหารวิชาการ ครูจึงเป็นกัลยาณมิตรของนักเรียน เพื่อนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักวิชาการ เป็นต้นแบบของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์ พัฒนาชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมให้เกิดสันติสุขและพัฒนาที่ยั่งยืน อีกทั้งสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดชั่วโมงการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ให้ครูที่จะเลื่อนวิทยฐานะ โดยได้กำหนดให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) นับเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา จึงแสดงได้ว่ากิจกรรมการมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ
อย่างเป็นระบบในครั้งนี้ โรงเรียนสารวิทยา ได้จัดทำเอกสารทางวิชาการ จำนวน 1 ชุด สำหรับใช้เป็น
แนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยเอกสารชุดนี้มีจำนวน 5 เล่ม ซึ่งมุ่งเน้น
การนำเสนอแนวคิด หลักการ และวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้
ทางวิชาชีพครู การจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียน และการประเมิน
การดำเนินงานผ่านในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของครูและ
บุคลากรทางการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ประกอบด้วย

เล่มที่ 1 รูปแบบการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

เล่มที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

เล่มที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

เล่มที่ 4 การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการวิจัยในชั้นเรียน
เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

เล่มที่ 5 แบบประเมินและเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา



(นายประวัติน สุทธิประภา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนสารวิทยา

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
คำชี้แจง.....	ง
สารบัญ.....	ฉ
ตอนที่ 1 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา.....	1
ตอนที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา.....	4
เอกสารอ้างอิง.....	25

กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา

ตอนที่ 1 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มีพื้นฐานแนวคิดมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ เป็นการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์กรนั้น” น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้อง แท้จริงแล้วโรงเรียนมีความเป็นชุมชนมากกว่าความเป็นองค์กร ซึ่งความเป็น “องค์กร” กับ “ชุมชน” มีความแตกต่างกันที่ความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในลักษณะยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมา มีกลไกควบคุม และมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วย กฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ชุมชนจะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยม และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันแบบผนึกกำลังกัน ในการปฏิบัติงาน ที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้อันเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นการจัดการองค์กรแบบบังคับบัญชา สั่งการ เป็นแนวคิดในสมัยยุคศตวรรษที่ 20 การควบคุม การรายงานตามที่สั่งมุ่งเน้นด้านความรู้ เนื้อหา ยึดการฝึกอบรมมากกว่าการเรียนรู้จากฐานการปฏิบัติงาน เน้นกรอบการทำงานตามแนวตั้ง ทักษะการคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และแนวคิดด้วยการเรียนรู้แบบการนำตนเอง (Self Directed Learning) จึงไม่เกิดขึ้น เน้นการตีกรอบความคิด และลดทอนประสิทธิภาพในการทำงาน จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อันรวดเร็ว เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีการนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในประเทศชั้นนำทางด้านการศึกษา หลากหลายรูปแบบ เช่น จากกรณีการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ จากแนวคิด “Teach Less Learn More” ประเทศฟินแลนด์ มีการพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Problem-Solving Group นครเซี่ยงไฮ้ ของประเทศจีน มีการพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Lesson Group and Research Group และประเทศญี่ปุ่น มีการรวมกลุ่มกันศึกษาบทเรียน Lesson Study Group ประเทศเหล่านี้ ล้วนต่างปฏิรูปการเรียนรู้อันผ่านการบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งสิ้น รวมมือร่วมพลังบนฐานการปฏิบัติงานจริงในงานหรือห้องเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่อย่างได้ผลดี

ภายใต้วงจรการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการปฏิบัติงานที่เป็นวงจรปฏิบัติที่ต่อเนื่อง ดังแผนภาพแสดง วงจรการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงวงจรการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์การนำกระบวนการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ)

1. เริ่มจากจุดเล็ก ๆ (Start Small) จากการรวมกลุ่ม 2-3 คนก่อนแล้วจึงค่อยปรับขยาย
2. การวางแผนด้วยความร่วมมือ (Plan Cooperatively) สมาชิกของกลุ่มกำหนดข้อมูลสารสนเทศ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการ เช่น ตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้ และเครื่องมือวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลสอบ NT, O-NET เป็นต้น
3. เริ่มจากขั้นตอนง่าย ๆ (Take a Baby Steps) ด้วยการกำหนดเป้าหมาย อภิปรายสะท้อนผล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน กำหนดและวางแผนว่าจะดำเนินการพัฒนาอย่างไร โดยพิจารณาและสะท้อนผลในประเด็นต่อไปนี้

3.1 มีหลักการอะไรบ้าง ในการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการ

3.2 เราจะเริ่มต้นการพัฒนาตนเองอย่างไร

3.3 เครื่องมืออะไรที่ควรนำมาใช้ในการตรวจสอบหลักฐานการเรียนรู้

4. การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (Set High Expectation) และวิเคราะห์ผลสำเร็จและการจัดการเรียนรู้ของตนเอง แสวงหาวิธีการที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

4.1 ดำเนินการตามแผนและข้อตกลงที่ได้ร่วมกำหนดไว้

4.2 จัดให้มีช่วงเวลาของการสังเกต การจัดการเรียนรู้ สะท้อนผล และชี้แนะ โดยเน้นที่ทักษะและกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ของครู

4.3 ให้ออกกำลังกายที่เพียงพอ ขาดทักษะ อาจใช้วิธีศึกษาเรียนรู้จากการสังเกตการสอนจากครูต้นแบบ หรือครูที่ประสบผลสำเร็จ

5. ศึกษาและใช้ข้อมูล (Study and Use the Data) ตรวจสอบผลการนำไปใช้ และการสะท้อนผล เพื่อนำมากำหนดว่า เทคนิควิธีไหนควรใช้ต่อไป เทคนิควิธีไหนควรปรับปรุงหรือยกเลิก

6. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Plan for Success) เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ไม่สำเร็จและพัฒนาต่อไป ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับเจตคติของครูและพฤติกรรมของครูเป็นสำคัญ

7. เผยแพร่สู่สาธารณะ (Go Public) เทคนิควิธีไหนที่ประสบผลสำเร็จ ก็เผยแพร่ให้ครูคนอื่น ๆ ได้รับรู้ และเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

8. ฝึกฝนร่างกาย และหล่อเลี้ยงสมอง (Exercise the Body & Nourish the Brain) จัดกิจกรรมที่ได้ มีการเคลื่อนไหว และเตรียมครูที่ทำงานสำเร็จของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดอาหาร เครื่องดื่มที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย

PLC คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ:
(Professional Learning Community = PLC)



ภาพที่ 2 ภาพชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา

กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนสารวิทยา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพ ร่วมกันผ่านกิจกรรมการจัดกิจกรรม การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสังเกต หรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู การใช้คำถามชี้แนะเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ การชี้แนะ การเป็นครูพี่เลี้ยง การทำวิจัยในชั้นเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่และเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

- 1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
- 2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ
- 3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู
- 4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอ ต่อการสนทนาทางวิชาชีพ
- 5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ
- 6) การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน
- 7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
- 8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครู เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

2.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูในโรงเรียนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคล่องตัว ตลอดจนสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานสู่ความเป็นครูมืออาชีพ โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน
- 2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู
- 3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง

4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง

5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ

2.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของครู เพื่อให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในลักษณะกัลยาณมิตรทางวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาการสื่อสารภายในโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร

3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ เพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ

5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์

2.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การประสานความร่วมมือและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้

ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน
- 2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครู เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน
- 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู
- 4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่
- 5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา

2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การจัดระบบการทำงานและจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแม่นยำและเชื่อถือได้ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยา ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้
- 4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู
- 5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนสารวิทยา โดยมีมติ การหนุนเสริมของผู้บริหารและมติวิธิการพัฒนาครู

แนวทางการดำเนินงาน

1. มติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร
ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก
2. มติวิธิการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู
ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการ
ได้หลายลักษณะ



กลยุทธ์รอง

- กลยุทธ์รองที่ 1** การจัดระบบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
และความก้าวหน้าในวิชาชีพฯ
- กลยุทธ์รองที่ 2** ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนา
ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพฯ
- กลยุทธ์รองที่ 3** จัดระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมฯ
- กลยุทธ์รองที่ 4** พัฒนาระบบการปฏิบัติงานแบบการทำงานร่วมกัน
เป็นทีมฯ
- กลยุทธ์รองที่ 5** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียฯ
- กลยุทธ์รองที่ 6** การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มี
ประสิทธิภาพฯ
- กลยุทธ์รองที่ 7** จัดระบบและกลไกในการพัฒนาชุมชนแห่งการ
เรียนรู้วิชาชีพฯ
- กลยุทธ์รองที่ 8** ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
เพื่อส่งเสริมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพฯ

กลยุทธ์หลัก

- กลยุทธ์หลักที่ 1** การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
อย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์หลักที่ 2** การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ
- กลยุทธ์หลักที่ 3** การส่งเสริมการยอมรับและความ
เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน
- กลยุทธ์หลักที่ 4** การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ
- กลยุทธ์หลักที่ 5** การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ

ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองและแนวทางในการดำเนินงานของ
โรงเรียนสารวิทยา โดยมีมติการหนุนเสริมของผู้บริหารและมติวิธิการพัฒนาครู

กลยุทธ์หลักที่ 1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกันผ่านกิจกรรมการจัดกิจกรรม การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู การใช้คำถามชี้แนะเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ การชี้แนะ การเป็นครูพี่เลี้ยง การทำวิจัยในชั้นเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 1.1 การจัดระบบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินงาน

มิตินโยบายเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวกภารกิจ โดยผู้บริหารและโรงเรียนสร้างความภูมิใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนโดยการให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) และไม่ใช่ตัวเงิน หรือผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns)

กลยุทธ์รอง 1.2 ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียนของครูและบุคลากรในโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มิตินโยบายเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวกภารกิจ ดังนี้

1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาบริบทของโรงเรียน ทำความเข้าใจเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้เป็นพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียน และการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) โรงเรียนมีการกระตุ้น กำกับ ติดตาม อย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ ตามช่วงระยะเวลา ที่ตกลงกันตามแผนพัฒนาวิสัยธรรมองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางการ สนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน เป็นพัฒนา ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียน

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ หลายลักษณะ ได้แก่

1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามแผนพัฒนาวิสัยธรรมองค์กรของโรงเรียน เพื่อลด ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน การบูรณาการทำงานที่แตกต่างกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน แต่ละคน จนเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียน

2) ครูและบุคลากรทางในโรงเรียนร่วมกันประเมินและนำผลการประเมิน มาปรับเปลี่ยน แผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมขององค์กร ที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้น

กลยุทธ์หลักที่ 2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบให้แก่ครูในโรงเรียนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทางวิชาชีพของตนเอง ได้อย่างเต็มศักยภาพ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคล่องตัว ตลอดจนสามารถ พัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานสู่ ความเป็นครูมืออาชีพ

กลยุทธ์รอง จัดระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วมของครูและบุคลากรในโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มิติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก มีภารกิจ ดังนี้

ก. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ เช่น กำหนดพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile) ประกอบด้วย ศักยภาพ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ที่คาดว่าจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนและการทำวิจัยในชั้นเรียน

ข. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนาผู้นำขององค์กร (Leadership Development Plan) เพื่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการจัดการเรียนสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

ค. ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาควรลดการสั่งการ และมอบอำนาจการตัดสินใจ

ง. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับครู ภายในโรงเรียนทุกคน โดยเน้นการจัดกิจกรรมตามแผนการพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan)

จ. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการประเมินผล และสะท้อนผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนาภาวะผู้นำ ต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สามารถเปิดเผยผลการปฏิบัติงานได้อย่างบริสุทธิ์ใจ

ฉ. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ควรมีการสอนงาน (Coaching) หลังจากที่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการวิจัยในชั้นเรียนซึ่งกันและกัน โดยการดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดให้มีผู้ดูแล ควบคุม การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน
- 2) ให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา
- 3) ใช้สถานการณ์จริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้/การปฏิบัติงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียน กระตุ้นให้เห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวิธีการป้องกันปัญหา ซึ่งไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนว แต่จะต้องแนะวิธีการที่ครูและบุคลากรในโรงเรียน จะใช้พัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

ช. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) สำหรับครู และบุคลากรในโรงเรียนที่เข้ามาใหม่ในการกำกับ ติดตาม และเป็นพี่ปรึกษาช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียน

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่

ก. ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องประเมินศักยภาพของตนที่มีอยู่ปัจจุบันเสียก่อนการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบตามเกณฑ์พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile)

- 1) สามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และข้อตกลงหรือบรรทัดฐานที่ให้ไว้
- 2) มีความตระหนัก และจิตสำนึกเป็นอย่างดีต่อการทำงาน การจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 3) สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหา จากการปฏิบัติงานและการวิจัยในชั้นเรียนได้ด้วยตนเอง
- 4) ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถให้กำลังใจระหว่างกันในการทำงาน
- 5) ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถทำงานแบบประสานงาน และร่วมมือกัน
- 6) สามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และสามารถนำทีม กระตุ้นในการปฏิบัติงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียนของสมาชิกภายในกลุ่มได้

ข. ครูและบุคลากรในโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan) โดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อพิจารณากำหนดการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาผู้นำองค์กร (Leadership Development Plan) ในประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำ

ค. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการรายงานผลการพัฒนารายบุคคล และนำเสนอถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อเพื่อนครู เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของครู เพื่อให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในลักษณะกัลยาณมิตรทางวิชาการ ตลอดจน

การพัฒนาการสื่อสารภายในโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการปฏิบัติงานแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการจัดการเรียนสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มิติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก มีภารกิจ ดังนี้

1) โรงเรียนควรมีการตั้งคณะทำงานในการดำเนินงาน การออกแบบการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียนแบบมีส่วนร่วม โดยมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน และแบ่งกลุ่ม/ทีม ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ประสิทธิภาพและความถนัดให้ชัดเจน

2) โรงเรียนควรมีการสร้างแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมการทำงาน ในลักษณะการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนร่วมกันเกิดเป็นเครือข่าย

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่

1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียนจากการทำงานร่วมกันจากทีม รวมถึงผู้บริหาร ครูที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษจากกลุ่มสาระต่าง ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มีการส่งเสริมซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร

2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในประเมินผลการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียนร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบ 360 องศา (360 degree appraisal) หรือการแจ้งผลการประเมินหลายแหล่ง (Multi-source feedback) และแบ่งผลการประเมินกิจกรรม

เป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การประเมินกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมทำการประเมิน และ 2) การประเมินผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่า มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้นหรือไม่

กลยุทธ์หลักที่ 4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การประสานความร่วมมือและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กร การศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ให้ดียิ่งขึ้น

กลยุทธ์รอง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนาชุมชน แห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มิตินโยบายเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก มีภารกิจ ดังนี้

1) โรงเรียนมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา ที่อาจจะ มีความแตกต่างกันตามกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง การให้บริการ และการนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งเครือข่าย ความร่วมมือ

2) โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กร การศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา และนำสารสนเทศไปใช้ ตอบสนองความคาดหวัง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ในการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียน

3) โรงเรียนมีแผนการสร้าง ความผูกพัน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบัน อุดมศึกษา และ

จัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อการพัฒนา ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างยั่งยืน

4) โรงเรียนมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรักษา ความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการเพื่อการพัฒนาการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อ การจัดการเรียนการสอนและการทำวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

5) โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กร ทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา และทำให้มั่นใจว่า ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนการนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงกระบวนการ การจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยในชั้นเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น กำหนดช่องทาง และ วิธีการรับฟังข้อร้องเรียน กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จ ในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบอำนาจ

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการ ได้หลายลักษณะ ได้แก่

1) ครู และบุคลากรมีการค้นหาข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา (Voice of Customer) เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจน ในการพัฒนาปรับปรุงและช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอนการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผูกพัน

2) ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการประเมินความพึงพอใจที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา รวมถึง นำสารสนเทศด้านความพึงพอใจไปขยายผล ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัย ในชั้นเรียน เพื่อจะได้นำผลที่ได้ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปรับปรุง และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีรูปแบบการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน

4) ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/ เขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และกลับมาช่วยเหลือ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน และการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

กลยุทธ์หลักที่ 5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การจัดระบบการทำงานและจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแม่นยำและเชื่อถือได้ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

กลยุทธ์รอง 5.1 การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดประโยชน์คุ้มค่า

แนวทางการดำเนินงาน

มติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ที่บริหารจัดการและอำนวยความสะดวกภารกิจมีดังนี้

1) โรงเรียนมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการวิจัยในชั้นเรียน โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน

2) โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทั้งระดับกลุ่มสาระ และถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคลในการปฏิบัติงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียน

3) โรงเรียนมีการวางแผน และการบริหารงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณในการปฏิบัติงานและการทำวิจัยในชั้นเรียนให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารแผนการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบและเข้าใจชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางในองค์กร

5) โรงเรียนควรมีการติดตามความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดในแผนตามแผนเป็นระยะ ๆ

6) โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

7) โรงเรียนดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูตามแผนการพัฒนางานองค์กร แผนการพัฒนาวุฒิธรรมองค์กร แผนการพัฒนารายบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

8) โรงเรียนควรมีการทบทวนบริบท วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินตนเอง ประเมินความพร้อมในการดำเนินงาน และเป็นข้อมูลในการปรับปรุง วางแผนเชิงกลยุทธ์ ในปีงบประมาณต่อไป

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่

1) ครูและบุคลากรในโรงเรียน ต้องร่วมกันคิดวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

2) ครูและบุคลากรในโรงเรียน ควรมีการดำเนินการกำหนด และวางแผนการดำเนินงาน ร่วมกันกับนักเรียนในการศึกษา ค้นคว้า การทำวิจัยในชั้นเรียนผ่านการศึกษารายบุคคลของนักเรียน (IS: Individual Study)

3) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการกำกับ ติดตาม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงาน การทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณได้คุ้มค่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเป็น ข้อมูลในการปรับปรุง และวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัด การจัดทำแผนการพัฒนา รายบุคคลในปีงบประมาณต่อไป

กลยุทธ์รอง 5.2 จัดระบบและกลไกในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียน ในรูปแบบที่เป็นรายบุคคลและร่วมกันเป็นทีมวิจัยของโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก มีภารกิจ ดังนี้

1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดและวางแผน เพื่อการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการทำวิจัยในชั้นเรียนในรูปแบบที่เป็นรายบุคคล และร่วมกัน เป็นทีมวิจัยของโรงเรียน

2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ที่จัดทำ เป็นแบบมอบหมายงาน (Performance Agreement) และกำหนดแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Performance Improvement Plan) เพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ การทำวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงแผนการพัฒนาผู้เรียนหรือการศึกษาอิสระ (IS) ของนักเรียน

3) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามควบคุมและบริหารจัดการตามแผนการปฏิบัติงาน และ การทำวิจัยในชั้นเรียนทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียน

4) โรงเรียนมีการวิเคราะห์ แยกแยะ และประเมินผลข้อมูลที่ได้มา เพื่อให้มีความถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยการเตรียมข้อมูลและผลการประเมินตนเอง เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับ เป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด

5) โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาและข้อสังเกตอื่น ๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียน

6) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการสะท้อนคิด (Reflection) หรือการกระทำ AAR (After Action Review) เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนต่าง ๆ หลังจากเสร็จสิ้นจากการปฏิบัติงานและการทำวิจัยในชั้นเรียนทุกขั้นตอน รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เวทีการนำเสนอผลงานต่อเพื่อนครู ตลอดจนการให้เปิดคลินิกการให้คำปรึกษาในการทำงานและการทำวิจัยในชั้นเรียน

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่

1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยการดำเนินการกิจกรรมร่วมกันผ่านการศึกษารายบุคคล (IS: Individual Study) ของนักเรียน ซึ่งเป็นรายวิชาที่ครูกับนักเรียนสามารถร่วมกันค้นคว้า ศึกษา ตลอดจนขยายผลสู่การพัฒนาการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินกิจกรรมตามการมอบหมายงาน (Performance Agreement) และแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan) ที่ได้กำหนด

3) ครูและบุคลากรในโรงเรียน ควรมีการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การบันทึกหลังการสอน การบันทึกสิ่งที่เรียนของนักเรียน การทดสอบ การประเมินผลงาน และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยนำบันทึกหลังสอนมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อการถอดรหัส และนำสิ่งที่เรียนรู้ที่ได้จากการถอดรหัสมาสังเคราะห์และเขียนเป็นแผนผังความคิด (Conceptual Framework) ที่จะทำวิจัยในชั้นเรียนของตนเองได้

4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล และนำเสนอเกี่ยวกับผลสำเร็จของงาน สมรรถนะ ผลการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ จากนั้นจึงดำเนินการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลให้บุคลากรทราบ

กลยุทธ์รอง 5.3 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการวิจัยในชั้นเรียนของครูและบุคลากรในโรงเรียน

แนวทางการดำเนินงาน

มติการหนุนเสริม เป็นบทบาทของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก มีภารกิจ ดังนี้

- 1) โรงเรียนมีการวางแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านการศึกษา ให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) โรงเรียนมีแผนการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ และถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้
- 3) โรงเรียนมีกำหนดแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหายแผนฉุกเฉินทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดสิทธิผู้ใช้งาน (Access rights) โดยตรวจสอบผู้ใช้งานให้เป็นปัจจุบัน
- 4) โรงเรียนมีการกำหนดหลักสูตรและพัฒนาเนื้อหาที่คาดว่าจะใช้เพื่อการเรียนรู้ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการคัดเลือกหลักสูตรต้องสอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในโรงเรียน
- 5) โรงเรียนมีการกำกับติดตาม ทบทวน ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ของโรงเรียนให้ทันสมัย และปลอดภัยอยู่เสมอ

6) โรงเรียนมีการรวบรวม ตรวจสอบ ประมวลผล ปรับปรุง และบูรณาการฐานข้อมูลสารสนเทศ ก่อนทำการจัดเก็บให้มีความถูกต้องเพื่อประโยชน์ในการวัดผล ประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน และการบริหารตัดสินใจ

มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นเครื่องมือพัฒนาครู ในการพัฒนานักเรียน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ อาทิ

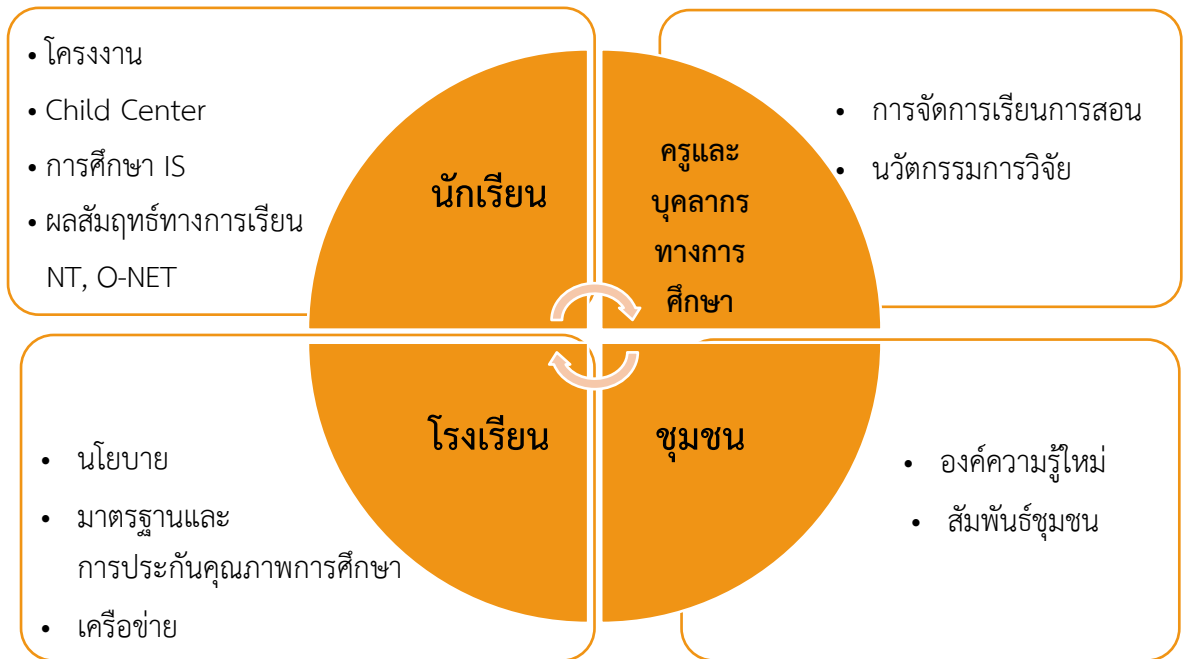
1) ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าถึงฐานข้อมูล ข่าวสาร และรับบริการได้หลากหลายช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์, Social Media เป็นต้น เพื่อการพัฒนาการทำงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู

2) ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อประสมมัลติมีเดีย โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง e-learning เป็นต้น

3) ครู และบุคลากรในโรงเรียนต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด แนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหายแผนฉุกเฉินทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ผลผลิต/ผลลัพธ์

ผลจากกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสารวิทยาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และให้บรรลุจุดหมายอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีผลสืบเนื่องมาจาก กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินงานซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เกิดจากการตัดสินใจวางแผนคิดค้นหาวิธีการที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีทิศทางและเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคตต่อไป ดังแผนภาพที่ 4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้

ทางวิชาชีพ

ผลผลิตและผลลัพธ์จากกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านโรงเรียน และด้านชุมชน ดังนี้

1.1 ด้านนักเรียน

1) นักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและความร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นจากครู นักเรียน และชุมชน โดยเป็นผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระหว่างนักเรียน ครูที่ปรึกษา ครูสอนวิจัย ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่เกิดจากการระบุถึงปัญหา ตั้งสมมติฐาน ทดลอง ศึกษา วิเคราะห์ หาคำตอบอย่างสมเหตุสมผลผ่านการทำงานร่วมกันระหว่าง ครู นักเรียน และชุมชน เช่น โครงการ การศึกษาเฉพาะบุคคล (IS: Individual study)

2) การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับโครงการ การศึกษาเฉพาะบุคคล (IS: Individual study) ของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น และเป็นการเสริมองค์ความรู้ให้กับนักเรียนจากการลงมือกำหนดปัญหา ตั้งสมมติฐาน และหากระบวนการขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาเพื่อค้นหาคำตอบ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น

ที่นักเรียนเป็นสำคัญ (Child Center) ผ่านกิจกรรมที่นักเรียนสามารถร่วมกันทำกับครู และเพื่อน นักเรียนด้วยกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนในเชิงประจักษ์ ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

1.2 ด้านครู และบุคลากรทางการศึกษา

- 1) ครูเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน เพื่อแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามในสิ่งที่ตนถนัด
- 2) ครูสามารถปรับรูปแบบวิธีการสอน แผนการสอน สื่อการสอน ให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละคนได้ ส่งผลให้นักเรียนมีความสุขในการเรียน
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดทักษะในการทำวิจัยในตนเอง และเข้าใจระเบียบวิธีการวิจัยเพิ่มมากขึ้นจากการทำกิจกรรมร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียน เกิดทักษะในขั้นตอนการทำวิจัย และกระบวนการทำวิจัยในชั้นเรียน ทำให้มองเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถนำมาทำวิจัยได้ และมองเห็นวิธีการที่จะแก้ปัญหา
- 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้รับนวัตกรรม ความรู้ใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน เทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้นำไปแก้ปัญหาในชั้นเรียน และพัฒนานักเรียนให้เกิดศักยภาพสูงสุด

1.3 ด้านโรงเรียน

- 1) โรงเรียนได้รับข้อมูลสารสนเทศในภาพรวมของหน่วยงานภายในโรงเรียน ตั้งแต่ระดับห้องเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ และฝ่ายบริหารของโรงเรียน เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนา การวางแผนนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน รวมถึงการทำวิจัยในชั้นเรียนร่วมกัน ส่งผลให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) โรงเรียนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการวิจัยในชั้นเรียนมากำหนดโครงการ กิจกรรมในแต่ละปี ให้สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนได้มากขึ้น เช่น สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรของโรงเรียน และการทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

3) โรงเรียนสามารถสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน และการทำวิจัยในชั้นเรียน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) โรงเรียนสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

5) โรงเรียนเกิดการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่าย มาช่วยในการดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเพื่อการวิจัยในชั้นเรียน และเป็นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษาแห่งชาติ และยังเป็นการสร้างให้เกิดเกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.4 ด้านชุมชน

1) ชุมชนภายนอกโรงเรียนจากการดำเนินการทำโครงการงาน หรือ การศึกษาเฉพาะบุคคล (IS: Individual study) ของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) ชุมชนความเข้าใจในสภาพ ปัญหาของชุมชนโดยรอบโรงเรียน และสามารถหา แนวทางการแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งผลจากการทำกิจกรรมเป็นองค์ความรู้ที่ให้ประโยชน์กับชุมชนภายนอก โรงเรียนนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาของชุมชน

3) เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน และชุมชน เป็นการสร้างสัมพันธ์ชุมชนที่ดีต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2551. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.**
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. 2562. **กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Online).**
http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=38880&Key=news_research.
- ชวลิต ชูกำแหง. 2560. **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** 23(2): 1.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. **การจัดการความรู้กับคลังความรู้.** กรุงเทพมหานคร: เอส อาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2548. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทจักรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- ประพนธ์ ผาสุกยัด. 2549. **การจัดการความรู้ จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง ฉบับมือใหม่หัดขับ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- พระธรรมปิฎก. 2546. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และคณะ. 2557. **โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.** 25(1): 93-102.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่.** นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- _____. 2548. **การจัดการความรู้ ฉบับฝึกปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด.
- _____. 2555. **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. 2556. **Professional Learning Community (PLC) (Online).**
http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=3311&p=1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560. **การขับเคลื่อนกระบวนการ PLC: Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ” สู่สถานศึกษา.**
กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- _____. 2560. **คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional**

- Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พรินทรวานการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: พรินทรวานกราฟฟิค.
- _____. 2552. ทศวรรษที่สองของการปฏิรูปการศึกษา: ปัญหาและทางออก. กรุงเทพฯ: พรินทรวานกราฟฟิค.
- อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. 2558. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dessler, G. 1998. *Management: Leading People and Organizations in the 21 st Century*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Henson, K.T. 2001. *Curriculum Planning: Integrating Multiculturalism, onstructivism, and Education Reform*. Boston: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Oliva, P. F. 2005. *Developing the Curriculum*. 6th ed. Boston: Pearson Education.
- The Partnership for 21st Century Skill. 2012. *Framework for 21st Century Learning* (Online). http://www.p21.org/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=120.