บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีหลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยสาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหา คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
3. แนวคิดการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
6. บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการทำงานหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ การบริหารจัดการเป็นงานของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ดังนี้

กิฟฟิน (Griffin, 1997: 4) กล่าวว่า การบริหาร (Management) หมายถึง การทำหน้าที่ต่างๆ ที่ได้กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) ซึ่งเป็นการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่น ๆ (2548:18-19) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือการรวมของการทำกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการอำนวยการ (Leading/Directing) และการควบคุม/ติดตาม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อทำให้การดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายสำคัญและการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามต้องการ

นอกจากนี้นักการศึกษาอื่น ดังเช่น จันทรานี สงวนนาม (2551: 23-25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

หรือเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่หลากหลาย ตรง กับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวี (2553: 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการทำงานและวิธีการต่าง ๆ

จากความหมายของการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นทำงาน เพื่อให้สัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เทคโนโลยีและเทคนิคที่หลากหลาย ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีระเบียบตลอดจนใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการหรือองค์ประกอบของการบริหารจัดการ ที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

Koontz & Weihrich (1990) กล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดสรรบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

Dessler (2004) กล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเรียกว่ากระบวนการบริหารแบบ POLC

คูนทซ์และโอ คอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell, 2001: 9) ได้กล่าวว่ากระบวนการในการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งต้องดำเนินการตามลำดับเป็นกระบวนการ แต่ละขั้นตอนจะเกี่ยวข้องกัน แต่จะแยกหน้าที่กันตามภารกิจของงานที่ดำเนินการ มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และหลักการบริหารมาจัดการเพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

3. การจูงใจ (Motivating) เป็นบริหารจัดการโดยการอำนวยการ (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำการดำเนินการ (Leading)

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

ดูบริน (Dubrin, 2010: 12-13) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารไว้คล้ายกับนักการศึกษาหลายท่าน แต่ได้รวมขั้นตอนที่การดำเนินงานคล้ายกันไว้ด้วยกัน เช่น การจัดบุคลากร (Staffing) ไปรวมไว้ในด้านการจัดองค์การ (Organizing) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal Setting) ไว้ในการวางแผน (Planning) การตัดสินใจ สั่งการ การสื่อสารและการจูงใจ รวมไว้ในด้านการนำ (Leading) โดยกระบวนการบริหารมีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานและวางแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และกำหนดมาตรการ รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดการทรัพยากรและการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การจัดทำมาตรฐานเพื่อกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การจัดระบบทรัพยากรในองค์การและการกำหนดภารกิจขององค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การจูงใจ การอำนวยการ และการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์การตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การที่วางไว้ ประกอบด้วยการตรวจสอบติดตามการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 13 – 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เป็นการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในกิจกรรมการบริหารเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่บริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน้าที่ในการบริหาร 4 ประการดังกล่าว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนแล้วก็จะต้องมีการจัดสรรหน้าที่ว่าให้ใครทำหน้าที่อะไรบ้าง แล้วขั้นต่อไปจึงมีการสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติตามแผน โดยขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุม ตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ซึ่งรายละเอียดของหน้าที่การบริหารทั้ง 4 ประการ มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคต และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้บริหารวางแผนองค์การเพื่อเหตุผล 3 ประการ คือ 1) เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต 2) เพื่อกำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และ 3) เพื่อกำหนดทรัพยากรขององค์การ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการออกแบบงาน การจัดสรรทรัพยากรและการประสานกิจกรรมการทำงานของหน่วยงาน และเป็นกระบวนการตัดสินใจว่าใครจะทำงานหน่วยงานใด เป็นการใช้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงาน (Staffing)

3. การนำ (Leading) เป็นการจูงใจหรือชักนำให้คนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจที่ดีและต้องมีการสั่งการที่เหมาะสม โดยการกระตุ้นจูงใจให้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนการติดตามการทำงานโดยบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การ เป็นกระบวนการติดตาม วัดผลการทำงาน และการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การควบคุมมีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานการทำงานขององค์การ

2) การวัดผลการทำงานแล้วเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

3) การปฏิบัติการแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

4) การปฏิบัติการแก้ไขมาตรฐานเพื่อความเหมาะสม

เนตร์พัณยา ยาวิราช (2556: 2-3) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) 2) ขั้นตอนการจัดองค์การ (Organizing) 3) ขั้นตอนการนำ (Leading) 4) ขั้นตอนการควบคุม (Controlling)

วรนารถ แสงมณี (2553: 10-1) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการ (Management Process) โดยผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ ซึ่งอาจเรียกว่า “หน้าที่ด้านการจัดการ” (Management Function) ประกอบด้วย 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดรูปองค์การ (Organizing) การอำนวยการหรือการนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เดมมิ่ง (Deming, 1995) ได้เสนอวงจรที่พัฒนามาจากการคิดค้นโดยวอล์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) วงจรนี้เป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพนำมาเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถนำมาใช้ได้กับการบริหารทุกกิจกรรม ขั้นตอนการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดทำหรือการวางแผน (Plan)
   1.1 กำหนดวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายของการบริหารองค์กร
   1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุหรือให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
   1.3 กำหนดวิธีดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
   1.4 กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณ และระยะเวลาที่เหมาะสม
2. การปฏิบัติตามแผน (Do)
   2.1 ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
   2.2 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อการดำเนินงานตามแผน
   2.3 ดำเนินการตามระยะเวลาและงบประมาณที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
3. การตรวจสอบติดตามและประเมินผลตามแผน (Check)
   3.1 กำหนดวิธีการ/รูปแบบการประเมินให้เหมาะสม
   3.2 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
   3.3 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้อยู่บนเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
   3.4 ตรวจสอบผลการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
4. การปรับปรุงแก้ไข (Act)
   4.1 หากการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามแผนที่วางไว้ให้หาทางปรับปรุงแก้ไข

4.2 ระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่พบและหาทางเสริมข้อดี/จุดแข็งเพิ่มขึ้น

4.3 นำผลจากการระดมสมองเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาสำหรับวางแผนครั้งต่อไป

สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารจัดการหรือองค์ประกอบของการบริหารจัดการ ที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการ จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายแผนงาน และโครงการล่วงหน้าเพื่ออนาคต 2) ขั้นการจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างการบริหาร จัดระบบงาน และกำหนดตำแหน่งหน้าที่ 3) ขั้นการอำนวยการ (Directing) คือ การสั่งการและมอบหมายงาน 4) ขั้นการประสานงาน (Coordinating) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน 5) ขั้นการควบคุมงาน (Controlling) คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์การ เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากสภาวการณ์ปัจจุบันไปสู่สภาวการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคตซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Robbin และ Coulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

Pearce และ Robison (2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กร นำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่งขัน

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ประยงค์ เนาวบุตร (2554 : 5) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลอุบาย วิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553: 20) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ การกำหนดแผนทิศทางและอีกส่วนหนึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุสู่แผนทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแผนกลยุทธ์ถือเป็นองค์ประกอบแรกในการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัย วิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วง ในการดำเนินการดังกล่าวทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในกรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนเวลาเพื่อให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ แม้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีกรอบกำหนดไว้เป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ก็ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังจะเห็นได้ว่าภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องปรามปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมิใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่กับองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategist) มากกว่า การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารการจัดการ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 19-20) กล่าวไว้ว่าการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผล

ก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไป และมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 19-20) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

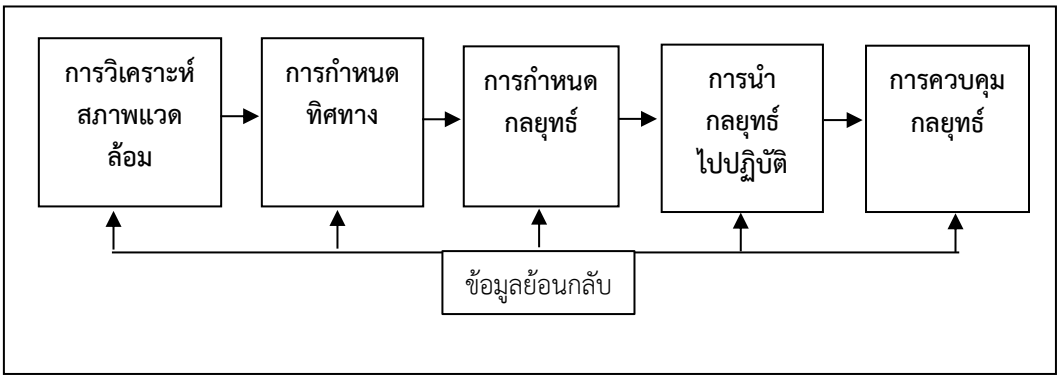
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) นักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อให้ใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนด ขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสาน งานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ : 2551 : 19-20)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553: 282-284) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น ๆ (2548: 18-19) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์การภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

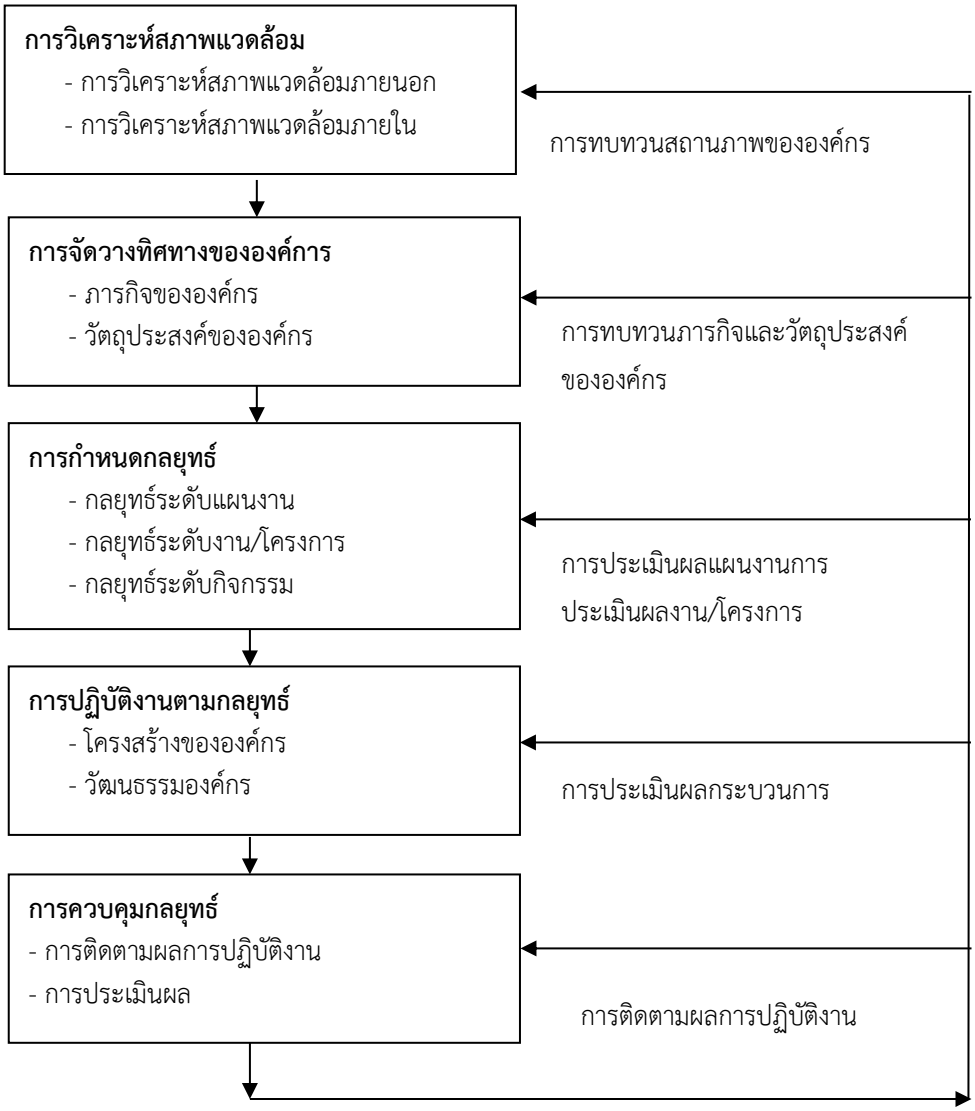
2.1 ในองค์การภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร และเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

2.2 ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ภารกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Controlling) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2548 :19)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคนอื่น ๆ (2553: 28-29) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. สภาพแวดล้อม
3. การจัดสรรทรัพยากร

4. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรคจากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับ

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) หรือวิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Group Growth-share Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงานกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์การเป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้วิจัยสรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่นำไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานศึกษาจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อให้ใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ

องค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึง ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาไว้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน การพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะ ต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อผู้เรียนอันเป็นเป้าหมาย ปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร กรอบในการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์มาจากแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนา ระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไก ในการพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล ได้สรุปการบริหารจัดการระบบคุณภาพสถานศึกษา เกี่ยวกับหลักการและแนวคิด และแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพสถานศึกษา ไว้ดังนี้

หลักการและแนวคิด (Core Value and Concepts)

หลักการและแนวคิดของการบริหารจัดการระบบคุณภาพสถานศึกษาใช้หลักการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้

1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากร มีส่วนร่วมในการทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) สถานศึกษามุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้ และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของ

ผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้น มาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม กับสถานศึกษามาตรฐานสากล

3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) สถานศึกษาแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

6) การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สถานศึกษาจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เตรียมตัว

7) มุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) สถานศึกษาต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) สถานศึกษาได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้ จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่เทียบเคียงหรือระดับเทียบเคียงของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) สถานศึกษามีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของสถานศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) สถานศึกษาได้วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) สถานศึกษาสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ·

องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา จากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการที่เป็นเลิศและมาตรฐานของสถานศึกษา ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา 7 ด้าน คือ

1) การนำองค์กร (Leadership)

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)

7) ผลลัพธ์ (Performance Results)

องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน สำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาชี้นำการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาของผู้นำระดับสูง รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน และ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม สถานศึกษามาตรฐานสากล

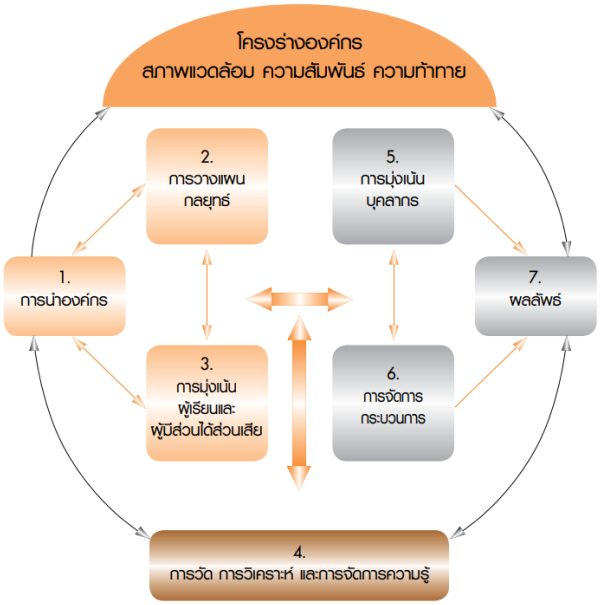
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก และระบบงาน และการออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถานศึกษาประสบความสำเร็จรวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7. ผลลัพธ์ (Performance Results) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ และการเงิน (Budgetary and Financial, Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนั้นยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิผล (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของสถานศึกษาในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน มีความเชื่อมโยงเพื่อขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสู่ความเป็นเลิศและมาตรฐาน แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านจะเริ่มจากการนำองค์กร (ด้านที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ด้านที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ด้านที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กรว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และผู้เรียน ผู้บริหารระดับสูง หรือฝ่ายบริหารของสถานศึกษา ต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ การมุ่งเน้นบุคลากร (ด้านที่ 5) การจัดการกระบวนการ (ด้านที่ 6) และผลลัพธ์ (ด้านที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร (สถานศึกษา) ส่วนการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ด้านที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม 4) อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญของสถานศึกษา เช่น จำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬา ห้องสมุด อุปกรณ์เทคโนโลยี อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เป็นต้น 5) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถานศึกษา เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นต้น

แนวทางการดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและมาตรฐานจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวทางการดำเนินการของสถานศึกษาหรือนำแนวทางการดำเนินการไปปรับใช้ตามบริบทและศักยภาพของแต่ละสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) สถานศึกษาแนวทางดำเนินการด้านการนำองค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กำหนดค่านิยมของสถานศึกษาในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษามีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาแบบสองทิศทาง อย่างหลากหลายรูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปรับปรุง ผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ในสถานศึกษาแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความรักและผูกพันของบุคลากรกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสาร การตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่าง มีคุณภาพ ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเทียบกับเป้าหมาย ของตัวชี้วัดในแผน ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการตัดสินใจ ที่เกิดจากการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษามีนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารและบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาและปรับปรุงระบบการนำองค์กร

สถานศึกษาระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลการดำเนินการของสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดมาตรการ กระบวนการ ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ในการจัดการความเสี่ยงที่คาดการณ์หรือที่เกิดขึ้นแล้วในการดำเนินการและการให้

บริการของสถานศึกษาและกำกับดูแลให้บุคลากรทำงานให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดดำเนินการส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ กำกับดูแลและดำเนินการต่อการประพฤติปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

สถานศึกษากำหนดชุมชนที่สำคัญและกิจกรรมที่สถานศึกษาจะเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษาดำเนินการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญ การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ สถานศึกษาดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อสถานศึกษาอย่างจริงจัง มีวิธีการเลือกชุมชนที่สำคัญต่อสถานศึกษา และกำหนดกิจกรรมที่สถานศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ อย่างไร ชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษามีอะไรบ้าง ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีแนวทางการดำเนินการด้านการการวางแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาสิ่งที่สถานศึกษาคาดหวัง ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย หรือตัวเลขที่สถานศึกษาต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด โดยควรนำผลการดำเนินการของสถานศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Baseline data) ไปเทียบเคียงกับเป้าหมายที่กำหนด กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสำรวจ ตรวจสอบพันธกิจของสถานศึกษาเพื่อนำมากำหนดผู้เรียน กลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุผู้เรียน กำหนดกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดทำฐานข้อมูลของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และในอนาคต รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมและทบทวนปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน จำแนกกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงบริบทความพร้อมของสถานศึกษาด้วย กำหนดกลยุทธ์ วิธีการรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในอดีตปัจจุบันของสถานศึกษา คู่เทียบเคียง วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาประเด็นความต้องการและนำข้อมูลไป ปรับกระบวนการทำงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสังคมโลก

จัดทำข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้ข้อมูลด้าน ความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน กำหนดและจำแนกข้อมูลเชิงความต้องการเชิงพฤติกรรม เชิงจิตวิทยา จากระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างรอบด้าน จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดระบบบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

การให้บริการการรับฟัง การรับข้อร้องเรียนโดยเปิดช่องทางเลือกหลายช่องทางที่สะดวก รวดเร็ว สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด การดำเนินงานโดยประกาศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ (4) สถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและช่องทางที่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียติดต่อประสานงาน กับสถานศึกษาทันกับความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

สำรวจพันธกิจเพื่อระบุคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและบริการที่จะวัดความพึงพอใจไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อสถานศึกษา กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อสถานศึกษาให้สอดคล้องกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อสถานศึกษาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการในอนาคต นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการ อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษาและนำไปเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงนำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นรวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ นำสารสนเทศที่ได้มาจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการซึ่งได้แก่ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน การจำแนกกลุ่มอาจแบ่งได้ดังนี้

- ตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) เช่น ประเทศ ภาค จังหวัด อำเภอ และตำบล
- ตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) เช่น ภาษา เพศ เชื้อชาติ ครอบครัว รายได้ การศึกษา และอาชีพ
- ตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) เช่น ทัศนคติ วิถีในการดำเนินชีวิต และความเชื่อ
- ตามพฤติกรรม (Behavioristic Segmentation) การใช้บริการ การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต
- ปัจจัยประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- สภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้าน การรับผู้เรียนของสถานศึกษาเทียบเคียง ทบทวนกลยุทธ์
- การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมาย จากการวิเคราะห์โดยกำหนดระยะเวลา การพัฒนาให้ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะยาว เพื่อรองรับกลุ่มผู้ใช้บริการในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ประชาสัมพันธ์บริการที่เกิดขึ้น คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) สถานศึกษามีแนวทางการดำเนินการด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปติดตามผล การดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ

ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียนจากผู้รับบริการ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากสถานศึกษา/สถาบันคู่เทียบเคียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ นำผลการวิเคราะห์มาทบทวนเพื่อหาจุดบกพร่องการปฏิบัติงานแล้ววิเคราะห์/ค้นหาปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของการบริหาร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ทบทวนวิธีการระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการและทิศทางของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยดูขีดความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงที่มีบริบทที่ใกล้เคียงกัน และมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าจัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดโดยข้อมูลที่นำมาใช้เปรียบเทียบนั้นอาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวม และผลการดำเนินงานที่เป็นรายกระบวนการ สื่อสารผลการวิเคราะห์และทบทวนให้บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา รับรู้ เข้าใจในผลการวิเคราะห์และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการใช้ ได้แก่ ข้อมูลของการติดตามและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับปัจจัย แนวโน้มการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน ทบทวนยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ข้อมูลในการเรียนรู้ รับฟังและขอรับบริการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ข้อมูลการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องมีการสำรองข้อมูลไว้ด้วย ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ กำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูล โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในระดับต่าง ๆ ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมถึง Hardware และ Software เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางของสถานศึกษา

ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และนำไปใช้งานได้ง่าย รวมทั้งมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล สร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่าย เชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวอยู่เสมอ จัดหาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์และสามารถประยุกต์กับโปรแกรมอื่นได้สะดวก สร้างกระบวนการการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) บ่งชี้ความรู้และข้อมูล (2) สร้างและแสวงหาความรู้ (3) จัดเก็บองค์ความรู้ (4) ประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (7) การเรียนรู้

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับนำผลจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายสวัสดิการการให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน คำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดนี้สู่ระดับบุคคล ให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมิน และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้รางวัลจูงใจ และการบริหารบุคคลอื่น ๆ การจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลัก คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่อง ชมเชย จูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องชมเชยในระดับสถานศึกษา ให้ได้รับโอกาสนำเสนอและเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น

จัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรม ของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสำเร็จ ตามกลยุทธ์ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะวัฒนธรรม การทำงานของบุคลากร ความต้องการ ของบุคลากร การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และความก้าวหน้าในการทำงาน วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนำปัจจัยนั้นมากำหนดเป็นตัวชี้วัดอย่างเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น ดำเนินการจัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามแผนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ กำหนดมาตรการประเมิน และจัดการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ ในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญที่มีความท้าทายหรือรับผิดชอบใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การถ่ายทอดและประสบการณ์ใหม่ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญต่อภารกิจหลัก โดยวิเคราะห์สถานศึกษาและวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของสถานศึกษา กำหนดงานและสมรรถนะแต่ละตำแหน่งงาน กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อภารกิจหลักของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการ ได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจ ดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา

เพื่อปรับปรุงแก้ไขและกำหนดเป็นนโยบายจัดลำดับของแนวทางการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร โดยวิเคราะห์ระบบงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้าง อัตรากำลัง และจัดสมรรถนะของกลุ่มสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทของงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สรรหา จัดจ้างบุคลากรโดยวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตามขอบข่ายงานและสมรรถนะหลักที่ต้องการ ด้วยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรม และผลประโยชน์ของสถานศึกษา รักษาบุคลากรโดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งให้ชัดเจนโดยจัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่ง สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จัดโครงสร้างของบุคลากรของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และคำนึงถึงการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลง จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของความสามารถสมรรถนะของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดำเนินการตามแผนและประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

วิเคราะห์ปัจจัยและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย ให้เหมาะสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงแต่ละปัจจัยอย่างมีส่วนร่วม กำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการโดยกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษา จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ชุมชน และสังคมโลก ในปัจจุบันและอนาคต ออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนอง ข้อกำหนดที่สำคัญ โดยใช้สารสนเทศกลุ่มผู้เรียนและผู้เรียน รายบุคคล ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

จัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน สถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมความพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการการทำงานที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดหลัก โดยคำนึงถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ความรู้ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุนและทรัพยากร การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย และการควบคุมระยะเวลา การออกแบบกระบวนการทำงาน สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ ทำงาน

เพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร สถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ ของสถานศึกษา และความคล่องตัว มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่าง ๆ สถานศึกษานำเรื่องรอบเวลา การเพิ่มคุณภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิผลอื่น ๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่าง ๆ อย่างไร การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด การนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ โดยใช้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อการควบคุม การแก้ไขปัญหาในข้อผิดพลาดของกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของกิจกรรม กระบวนการ และระบบงาน จัดการกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียน จัดระบบการควบคุมและตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุนและทรัพยากร การควบคุม ความเสี่ยงและการสูญเสียและการควบคุมระยะเวลา

7. ผลลัพธ์ (Performance Results) สถานศึกษาต้องสรุปผลลัพธ์เพื่อแสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุม 4 ด้าน คือ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และส่วนแบ่งผู้เรียนในพื้นที่บริการ ผลลัพธ์ด้านมุ่งเน้นบุคลากรและผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ สถานศึกษาจะต้องสรุปผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ของสถานศึกษา ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าวจะธำรงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับผู้ปฏิบัติงาน

สถานศึกษามีแนวทางการดำเนินการด้านผลลัพธ์ โดยนำมาเสนอผลลัพธ์ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ งานวิเคราะห์ต่าง ๆ ของผลของการดำเนินการ การนำเสนอต้องให้ความสำคัญกับข้อกำหนดดังนี้

1) รายงานผล เป็นการแสดงข้อมูลในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

2) แนวโน้มของผลของการดำเนินการ เป็นการแสดงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นตัวเลขเพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของผลลัพธ์ตามลำดับช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป

3) ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษากลุ่มสังกัด/ต่างสังกัด ในพื้นที่/ต่างพื้นที่/ระดับที่สูงกว่า นอกเหนือการนำเสนอในเชิงเปรียบเทียบสิ่งที่ควรดำเนินการของสถานศึกษา คือ การวิเคราะห์สารสนเทศนั้น ๆ เพื่อให้รู้ถึงผลของการดำเนินการโดยรวม และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

4) ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด การแสดงผลควรทำในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น รูปแบบกราฟหรือตาราง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาเป็นระบบที่ช่วยผลักดันให้การพัฒนาสถานศึกษามีความเป็นเลิศและมาตรฐาน จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลกระทบต่อผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 7 ด้าน 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ และ7) ผลลัพธ์

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ได้ดังนี้

การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารการทำงานร่วมกับในสถานศึกษาเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีระเบียบตลอดจนใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษามีกระบวนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ 1) ขั้นการวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายแผนงาน และโครงการล่วงหน้าเพื่ออนาคต 2) ขั้นการจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างการบริหาร จัดระบบงาน และกำหนดตำแหน่งหน้าที่ 3) ขั้นการอำนวยการเป็นการสั่งการและมอบหมายงาน 4) ขั้นการประสานงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน และ 5) ขั้นการควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการสถานศึกษาหากต้องการให้ประสบความสำเร็จต้องมีการบริหารอย่างมีระบบต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนด ทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้อันจะนำความสำเร็จมาสู่สถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) ประเมินผลการใช้กลยุทธ์

การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพรไปใช้ ผู้วิจัยได้เลือกระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพครู และคุณภาพผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) สามารถสรุปได้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2560 : 9) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน สอดคล้องกับ ฉัตรชัย ทองเจริญ (2556 :41) กล่าวไว้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) คือ การที่บุคลากรในโรงเรียนที่สนใจแสวงหาความรู้ ถ่ายทอด สร้างความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจใหม่ รวมทั้งผู้บริหารจัดการและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลภายในโรงเรียน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล และการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การสรรหาถ่ายโอนองค์ความรู้และบุคลากรในโรงเรียนต่างเรียนรู้วิธีเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของครูในโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศเข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบหรือที่เรียกได้ ว่าเป็น “การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง” (CQI - Continuous Quality Improvement) หรืออาจเรียกว่าเป็น R2R (Routine to Research) ทั้งนี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่แท้จริงต้องมีการทำอย่างเป็นระบบ มีผู้เข้าร่วมขับเคลื่อนในหลากหลายบทบาท โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เช่นเดียวกับ สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2556) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดย มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านกิจกรรมการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน ประเวศ วะสี (2556) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของครูเพื่อร่วมกันจัดการความรู้โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่มีผลต่อศิษย์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นและเกิดผลดีต่อตัวครูเองให้มีความสามารถมีความสุขและมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพยิ่งขึ้น จึงเป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้และนำความรู้ไปใช้ทำหน้าที่ครูเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการรู้จริง (Mastery) รวมถึงการปรับบทบาทของครูสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (Learning Facilitator) หรือครูฝึก (Coach) และปรับห้องเรียนจากห้องสอนมาเป็นห้องเรียนรู้ในลักษณะของการเรียนรู้แบบกลุ่ม เปลี่ยนจากการเรียนแบบแข่งขันเป็นการเรียนแบบร่วมมือ วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557 : 95) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู ผู้บริหารและนักการ ศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย

และภารกิจ ร่วมกัน และผู้บริหารในฐานะผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลง คุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญและความสุขในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

นักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ Bulkley and Hicks (2005) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องของครูในด้านการปฏิบัติงานทางการสอนตลอดจนการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน สอดคล้องกับ Bolam et al. (2005) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่บุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของตนเอง และผู้เรียน และ Mclaughlin and Talbert (2006) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่ครูทำงานร่วมกันเพื่อสะท้อนแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดนักวิชาการ สรุปความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องแสวงหาแบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการใช้ชีวิตของผู้เรียนตามสภาพจริง ผ่านการแลกเปลี่ยนและพูดคุยเชิงวิพากษ์วิจารณ์ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการร่วมมือรวมพลังในการปฏิบัติงาน เป็นต้น จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เป็นครูมืออาชีพที่มุ่งสู่ผลประโยชน์ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

คุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามแนวคิดของนักการศึกษา สรุปได้ดังนี้

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน หมายถึง การนำเอาหลักคิดและแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบร่วมกันเกี่ยวกับฐานความรู้ทางเทคนิคที่โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สำคัญทางการศึกษาของโรงเรียน

2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยบูรณาการการบริหารจัดการ เทคนิคการสอน และกลยุทธ์ที่หลากหลายให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังระดับสูง และข้อผูกพันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้เรียน

3) การร่วมมือรวมพลัง หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมทางสังคมร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและส่วนที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ/ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียน

4) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพูดคุยสนทนาระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่เกี่ยวการปฏิบัติงานในประเด็นความเป็นองค์การ ความเสมอภาค ความเป็นธรรมเสรีภาพ และการชี้นำตนเองของโรงเรียนเพื่อสะท้อนการบริหาร จัดการและการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานของความก้าวหน้าในการทำงานที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน

5) การเปิดรับการชี้แนะการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครูและ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่มีการเปิดกว้างอย่างสาธารณะเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อเรียนรู้ ทบทวน และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกระบวน การขัดเกลาทางสังคมและการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวไว้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้น เปรียบเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีทิศทางร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ร่วม มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วมกัน 2) เป้าหมายในการทำงาน ร่วมกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) คุณค่าร่วมในการทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพ ร่วมกัน และ 4) ภารกิจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายร่วมและการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องโดย การเรียนรู้เป็นทีมและการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจ ร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การประเมินร่วมกัน การสื่อสารที่มีคุณภาพ และความ รับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลดูแลซึ่ง กันและกัน

3) ภาวะผู้นำร่วม มีลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำ ร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม หมายถึง ผู้นำที่สามารถทำให้ สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมจนเกิดเป็นพลังเหนี่ยวนำให้ ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (2) ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การเป็นผู้นำ ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่งพลังอำนาจซึ่งกันและ กันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมของครู โดยยึดหลักแนวทางการบริหาร จัดการร่วมการสนับสนุนการกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู โดยผู้นำร่วมเกิดขึ้นได้ดี ในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระจากอำนาจครอบงำ (3) การเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมเรียนรู้ ซึ่ง เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและ วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (4) ชุมชนกัลยาณมิตร หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยมีวิถีและวัฒนธรรม แบบเปิดเผย บนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน โดยทุกคนมีเสรีภาพใน

การแสดงออกทางความคิดและเป็นพื้นที่ที่ปราศจากการใช้อำนาจกดดัน มีจริยธรรมความเอื้ออาทร ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิต (5) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน หมายถึง โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อให้เกิดและการคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีลักษณะสำคัญคือวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับฝ่ายบริหาร

Morrissey (2000) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนผู้บริหารจะเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากเดิมสู่การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์หลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีบรรทัดฐานอันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การตระหนักรู้ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ตนเอง การสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งผลการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากข้อตกลงร่วมของสมาชิกทุกคน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกขั้นตอน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันและวิธีการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้นั้นจะต้องนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยการพัฒนาดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ของโรงเรียนและความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย

4. เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง องค์ประกอบของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ขนาดห้องเรียน อัตรากำลังครู กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพและพัฒนาโรงเรียน โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะต้องเกิดจากความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน

Hipp and Huffman (2003) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าประกอบด้วย 5 มิติ (Five Dimensions of Professional Learning Community) ได้แก่

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การมีค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำร่วมและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Shared and Supportive Leadership) หมายถึง ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำให้แก่ครู โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งเป็นข้อผูกพันร่วมกัน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ (Collective Learning and Application) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาองค์ความรู้ ทักษะและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวางแผน การแก้ปัญหาและการพัฒนาโอกาสทางการเรียนรู้ร่วมกัน

4. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การสังเกตการ ปฏิบัติงานของครูท่านอื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานแก่ครูท่านอื่น การสอนงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางด้านการเรียนการสอน

5. เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ ได้แก่ การห่วงหา การไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน การตระหนักรู้ การมุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เงื่อนไขสนับสนุนครอบคลุมถึงโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ แหล่งทรัพยากร (เวลา เงิน บุคคลากร และวัสดุอุปกรณ์) สิ่งอำนวยความสะดวกและระบบการสื่อสาร

Bolam et al (2005) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) มี 8 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง ครูในโรงเรียนมีค่านิยมทางการศึกษาและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำร่วมและการบริหารจัดการร่วมกัน

2. ความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective Responsibility for Pupil's Learning) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์เดียวกันโดยครูจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน สร้างเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรับผิดชอบร่วมกันช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องและความยั่งยืน

3. การแสวงหามุมมองสะท้อนทางวิชาชีพ (Reflective Professional Enquiry) หมายถึง ครูรายงานผลการปฏิบัติงานของตนอย่างเป็นกิจวัตรเพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวิเคราะห์ และพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนใช้ผลการเรียนและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน ประกอบการพัฒนาตนเอง

4. การร่วมมือรวมพลังที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (Collaboration Focus on Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จทางวิชาชีพของครูโดยครูทุกคนจะต้องให้การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านการสอนและการเรียนรู้

5. การเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน (Professional Learning : Individual and Collective) หมายถึง ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพที่ครูทุกคนจะต้องหมั่นแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันกับครูท่านอื่น ซึ่งจะลดความโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานของตนและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

6. การเปิดกว้างเครือข่ายและการมีหุ้นส่วน (Openness, Networks and Partnerships) หมายถึง การประสานงานและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เครือข่ายทางการศึกษาและหุ้นส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนและความยั่งยืนของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการเปิดกว้างนั้นหมายถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทด้านการเป็นผู้นำ ไม่มุ่งเน้นความซับซ้อนของโครงสร้างการทำงาน เปิดรับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ

7. การเป็นสมาชิกร่วมกันทั้งองค์การ (Inclusive Membership) ผู้บริหาร ครูแกนนำ ครูผู้สอน หรือบุคลากรทางการศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ถึงแม้ว่าภายในโรงเรียนจะมีการรวมตัวของสมาชิกหลากหลายกลุ่มแต่ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

8. ความเชื่อถือไว้วางใจ การเคารพ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Trust, Respect and Support) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของครูท่านอื่น การเคารพและให้เกียรติในการแสดงออกทางความคิดเห็นและการสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกัน

Stoll et al) (2006) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกันโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมีขอบข่ายที่สำคัญ 3 ประการ คือ การแบ่งปัน (Shared) การร่วมกลุ่ม (Collective) และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision Making) ทั้งนี้การปฏิบัติงานเพียงลำพังของครูนั้นจะลดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งการรับผิดชอบร่วมกันช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องและความยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและความรู้สึกแตกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน

3. การแสวงหามุมมองสะท้อนทางวิชาชีพ (Reflective Professional Inquiry) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการมุ่งมั่นพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยการสนทนาเกี่ยวกับประเด็นทาง การศึกษาหรือการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาทางการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การฝึกฝนการ ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย การสังเกต การวิเคราะห์เหตุการณ์ การวางแผนและการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน การนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

4. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยครูทุกคนจะต้องให้การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้สิ่งที่เชื่อมโยงกิจกรรมและความสำเร็จของการร่วมมือรวมพลังคือการมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

5. การสนับสนุนการเรียนรู้แบบกลุ่มเสมือนการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Group as well as Individual, Learning is Promoted) หมายถึง ครูทุกคนเปรียบเสมือนผู้เรียนที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนาเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ การไตร่ตรองข้อมูลข่าวสารอย่างรอบคอบ การตีความและการสร้างสรรค์ข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน

Cannata (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบชุมชนทางวิชาชีพของครู (Component of Teacher Professional Community) ประกอบด้วย 4 ประการ โดยแต่ละองค์ประกอบ มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. การมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน (Shared Beliefs and Values) หมายถึง กระบวนการทางสังคมของโรงเรียนที่เป็นตัวกำหนดบรรทัดฐานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยบรรทัดฐานนั้นเกิดจากการที่ครูมีทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานและค่านิยมร่วมกันในด้านเป้าหมายทางการศึกษาและเป้าประสงค์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Responsibility for Student Learning) หมายถึง การปฏิบัติงานของครูมุ่งเน้นผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์ทางการศึกษาและสามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจะต้องคำนึงถึงความสนใจ ความต้องการ และศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน และมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งระบบโรงเรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของครูเพื่อบรรลุพันธกิจร่วมขององค์การ โดยกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องตอบสนองเป้าประสงค์หลักขององค์การ

4. โครงสร้างเชิงอำนวยการและโครงสร้างที่แตกต่างไปจากเดิม (Facilitating and Inhabit Structure) หมายถึง คุณลักษณะของโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ เช่น โครงสร้างของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

Kenoyer (2012) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Characteristics of Professional Learning Community) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง ผู้บริหารและครูมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

2. ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง ผู้บริหารและครูมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) หมายถึง ครูปฏิบัติงาน วางแผน และแก้ปัญหาร่วมกัน และสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้สร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ

4. เงื่อนไขสนับสนุนเชิงความสัมพันธ์และเชิงโครงสร้าง (Supportive Conditions Through Relationship and Structures) หมายถึง ผู้บริหารจัดสรรด้านเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกัน (Shared Personal Practice) หมายถึง ครูให้การช่วยเหลือครูท่านอื่นด้วยการสังเกตการจัดการเรียนการสอน การแสวงหาความรู้ และการสนทนาแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ประกอบด้วย 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 4) การเปิดเผยการปฏิบัติงาน 5) การร่วมมือรวมพลัง

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560 : 21 -27) ได้นำเสนอองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษา ไว้ 6 องค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1.1 การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทางสำคัญของการทำงานแบบมอง “เห็นภาพเดียวกัน”

1.2 เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมาย และที่สำคัญเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงานจนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักรู้ของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน ร่วมกันหลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นขุมพลังสำคัญที่จะเกิดพลังในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน

1.4 ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุกๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญโดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครู

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์ที่งานจริงถือเป็นโจทย์ร่วม ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไกในการทำงานซึ่งกันและกันจนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกันเห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นการขับเคลื่อน ด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่องนั้น ซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่ เหนียวแน่นจากภายใน นั้นคือการเป็นกัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข ไม่โดดเดี่ยว ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน ให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน รายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกัน อย่างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ มีความสามารถ ในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” ในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือครูทำหน้าที่เป็น“ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ไม่ใช่ “กรรม” หรือ ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ (วิจารณ์ พานิช, 2555) ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั่นคือ “อำนาจทางวิชาชีพ”เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันหรือกำหนดร่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมา มีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคน ทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผลต่อความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบทชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะสนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมโนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมอง และการจัดการความรู้ เป็นต้น

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรือวุฒิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา กรุณา และความอ่อนน้อมเห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นมีหัวใจสำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดการใช้อำนาจ

กดดัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกลุ่มที่มีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายในใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิต มีความศรัทธาร่วม อยู่ร่วมกันแบบ “สังฆะ” ถือศีล หรือหลักปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุฑิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง มีบรรยากาศของ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพ ยึดความสามารถและสร้างพื้นที่ปลอดการใช้อำนาจกดดัน ดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนถึงเครือข่ายที่สัมพันธ์กับชุมชนต่อไป

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศและอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม ให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระใน การสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยก และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

จากแนวคิดนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้ว่าองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในบริบทสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม ได้แก่ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนการ ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู 5) ชุมชนกัลยาณมิตร 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

ประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

S.M. Hord. (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่

มีชุมชนวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อๆ ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อครูผู้สอน

- ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
- เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน
- รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
- รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful Learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
- เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหมาย
-รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนต่อไป
- เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
- มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
- มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
- มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่าง ๆ

2) ประโยชน์ต่อนักเรียน

- ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง
- อัตราการขาดเรียนลดลง
- มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
- มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันลดลงชัดเจน

จากแนวคิดนักวิชาการได้ให้แนวคิดถึงประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีประโยชน์ต่อครูและมีประโยชน์ต่อ

นักเรียน การประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างครู การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคลการแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการเรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครู ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือเป้าหมายของการจัดการศึกษา

การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ สามารถสรุปแนวทางการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555: 146) กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่และครูแกนนำจะต้องดำเนินการตามบัญญัติ 7 ประการ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การปฏิวัติโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนจากระบบการทำงานแบบแยกกันทำมาเป็นระบบทีม หรือวัฒนธรรมรวมหมู่ (Collective Culture) โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอนจะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยกันดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล้าหลังให้เรียนตามทันเพื่อนร่วมชั้น โดยที่การช่วยเหลือนั้นดำเนินงานในลักษณะทีมงานที่มีบุคลากรหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกัน และทำอยู่ภายในเวลาตามปกติของโรงเรียนไม่ใช่การสอนนอกเวลา รวมทั้งมีเวลาสำหรับครูประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของตนเพื่อหาทางพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า (Progress Indicators) ซึ่งสำหรับโรงเรียนแล้ว ควรวัดที่ผลการเรียนของผู้เรียน เวลาเรียนของผู้เรียนที่เป็นการเรียนแบบลงมือทำ (Action Learning) ว่ามีสัดส่วนร้อยละเท่าไหร่ของเวลาทั้งหมด พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ร้อยละของผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัวที่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงที นอกจากนี้ยังต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของพฤติกรรมการทำหน้าที่ของครู เช่น การแบ่งสัดส่วนเวลาในการทำหน้าที่ของครูระหว่างการเตรียมออกแบบการเรียนรู้ (ร่วมกันเป็นทีม) การทำหน้าที่โค้ชหรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้แก่ นักเรียน การชักชวนนักเรียนทบทวนไตร่ตรอง (Reflection) สิ่งที่เรียนรู้ได้ เพื่อตีความผลของการเรียนรู้ การรวมกลุ่มกับทีมครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น หลักการสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าคือจำนวนของตัวชี้วัดที่ไม่มากจนเกินไปและจะต้องเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญเท่านั้นที่ไม่ใช้การให้คุณให้โทษแก่ครูเพราะตัวชี้วัดถือได้ว่าเป็นเครื่องมือของผู้ทำงานในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน โดยตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดคือตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่ช่วยให้ครูรู้ว่านักเรียนคนไหนเรียนล้าหลัง คนไหนเรียนก้าวหน้าไปมากกว่ากลุ่ม และเมื่อมีการวัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนแล้วก็จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการวัดนั้นรวมทั้งร่วมกันปรึกษาหารือว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

3. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ “เวลา” ที่จะต้องปรับเปลี่ยนการจัดการเวลาหรือการใช้เวลาเรียนของผู้เรียนและเวลาทำงานของครูเสียใหม่ เพื่อให้ทำงานนั้นมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งให้สามารถทำงานแบบทีมใช้การร่วมมือรวมพลังในการแก้ปัญหายาก ๆ หรือดำเนินการต่อประเด็นท้าทายและสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการสอนใหม่ ๆ

4. การใช้ถามคำถามชี้นำเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ คำถามที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างการเป็น “โรงเรียนที่ดี” และมีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีเพียง 4 คำถามเท่านั้น คือ (1) ในแต่ละช่วงเวลาเรียนต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง (2) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้น (3) ทำอย่างไรหากนักเรียนบางคนไม่ได้เรียนสิ่งนั้น (4) ทำอย่างไรกับนักเรียนที่มีความก้าวหน้าไปแล้ว

5. การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้ครูเอาใจใส่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะต้องหยิบยกเรื่องนี้มาปรึกษาหารือกับครูอย่างสม่ำเสมอ หากผู้บริหารต้องการให้ครูมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารก็จะต้องจัดเวลาให้ครูปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

6. การมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ที่แม่นยำและเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าของผู้เรียนตามเป้าหมายในการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น ครูและผู้บริหารจะต้องมีเป้าหมายร่วมกันและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน โดยจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการเฉลิมฉลองความสำเร็จซึ่งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมไปสู่วิธีการใหม่ที่ผู้เรียนทุกคนได้รับความเอาใจใส่และการช่วยเหลือในกรณีที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาที่กำหนด

7. การเผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนเตรียมพร้อมที่จะเผชิญสภาพที่ครูบางส่วนมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ให้ความร่วมมือและการแสดงออก ถึงการท้าทายในลักษณะต่าง ๆ โดยไม่ปล่อยให้การท้าทายทำลายเป้าหมายที่ทรงคุณค่าในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถดำเนินการได้โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงอันเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ครูเป็นผู้นำการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการชี้แนะให้ครูสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน ซึ่งจุดเน้นของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการที่ครู ผู้บริหาร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันให้สร้างกระบวนการเรียนรู้และนำพาผู้เรียนสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้กิจกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำไปสู่

การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากนั้นจึงสร้างทีมการเรียนรู้เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพนำไปสู่การเป็นเพื่อนร่วมทาง เพื่อนผู้วิพากษ์ (Critical Friend) เพื่อให้เกิดการชี้แนะการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะของการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู

Louis et al. (1995) กล่าวว่า โรงเรียนสามารถเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยวิธีการดังนี้

1. การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการปรึกษาหารือ (Time to Meet and Discuss) หมายถึง การจัดตารางเวลาว่างของครูให้ตรงกันเพื่อให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆ ทางด้านการสอนที่เหมาะสม

2. การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class Size) ผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนผู้เรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคน ครูสามารถดูแลผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิผลในจำนวนจำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมได้อย่างแน่นอน แต่การขยายจำนวนผู้เรียนต่อชั้นมากขึ้นย่อมเพิ่มภาระและความ ยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง

3. การมอบอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher Empowerment and School Autonomy) หมายถึง การมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้นและเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่จำเป็นในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะเดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ดังนั้นจึงควรให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนของตน

Crowther (2001) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพคือภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งมาควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ผู้บริหารและครูจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูจะต้องเรียนรู้และ ปรับใช้บทบาทตามภาระหน้าที่ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพและส่งเสริมการมี ปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Mulford and Sallins (2003) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผลจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูผู้สอนเพื่อให้มีอิสระในการพัฒนาทางวิชาชีพและการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

Harris (2003) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องกระจายความเป็นผู้นำให้กับครูโดยการให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

Anderson and Togneri (2003) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเขตพื้นที่นั้น ๆ เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการพัฒนาครูอันเป็นหัวใจหลักของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Bolam et al. (2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวิธีการ ดังนี้

1. การจัดสรรแหล่งทรัพยากรและการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม (Optimizing Resources and Structures) หมายถึง การกระจายแหล่งทรัพยากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการจัดระบบและโครงสร้างทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ เวลา ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูสามารถเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องจัดสรรพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมคิดนอกกรอบ (Thinking Outside Box)

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน (Promoting Individual and Collective Professional Learning) หมายถึง ครูจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านเวลาในการสังเกตและการสำรวจชั้นเรียน การวางแผนและการพัฒนาร่วมกัน อีกทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อสร้างเสริม ประสบการณ์ทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (Work Based Learning) โดยการเรียนรู้นั้นนอกจากการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลจะต้องร่วมเรียนรู้กับ ผู้เรียนและครูท่านอื่นอีกด้วย ทั้งนี้การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทาง วิชาชีพร่วมกันมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development : CPD)

3. การประเมินผลและการคงไว้ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Evaluating and Sustaining a PLC) หมายถึง การคงไว้ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูทุกระดับเพื่อให้ครูค้นพบ ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งครูมีบทบาทที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกก็มีความสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะๆ ทั้งนี้การประเมินผลจะต้องมุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติ คือการเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. การนำและการจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล (Effective Professional Learning Community” EPLC) ภาวะผู้นำส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล ดังนั้นครูแกนนำหรือทีมผู้นำจะต้องนำครูหรือสมาชิกในทีมด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้ ซึ่งครูทุกคนจะต้องมีโอกาสในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง มุ่งเน้นการกระจายภาวะผู้นำให้แก่ครูทุกคนและการบริหารจัดการที่สร้างเสริมความเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการร่วมมือรวมพลังการทำงานเป็นทีม

Stoll L. (2006) กล่าวว่า การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรม (Culture-Building) หมายถึง การจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการตระหนักในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนวัฒนธรรมการเกื้อหนุนที่จะทำให้ครูมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน

2. การจัดโครงสร้างสนับสนุน (Ensuring Supportive Structure) หมายถึง การจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อให้ครูวางแผน ประสานงาน และทำงานร่วมกัน

3. การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Encouraging Professional Learning Communities) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการสอนและเปิดรับผลสะท้อนการปฏิบัติงานจากครูท่านอื่น โดยการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียน นโยบายการพัฒนาทางวิชาชีพของครู การสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่น

4. การมีข้อตกลงร่วมกันด้านภาวะผู้นำ (Leadership Committed) หมายถึง การสร้าง พัฒนา และคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นองค์ความรู้ใหม่ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ความรับผิดชอบทางวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

5. การกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนจากผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Drawing on and Nurturing Facilitators) หมายถึง การให้ความสนับสนุนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์ทางวิชาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การช่วยเหลือในการเริ่มต้นพัฒนาโรงเรียนสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Giles and Hargreaves (2006) กล่าวไว้ว่า วิธีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาโรงเรียนนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ของครู (Renewing the Teacher Cultures) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ครูมีความห่วงใยซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงานเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและพัฒนาโรงเรียนสู่สังคมการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ภายใต้การทำงานเป็นทีม

3. การวางแผนกำหนดความสำเร็จที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ (Planning for Leadership Succession) หมายถึง การกำหนดแผนการปฏิบัติงานทางวิชาชีพไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ครูปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Ullman (2009) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีดังนี้

1) ความร่วมมือจากผู้มีส่วนร่วมทางการสอน (Teach Participants How to Collaborate) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาวิถีการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานโดยการสอนทีมงานในการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบกลุ่ม การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน

2) การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ (Create an Atmosphere of Trust) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนของครูโดยการกระตุ้นให้ครูสนทนาถกเถียงหรือการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น ซึ่งเมื่อครูได้แลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ก็จะนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองให้แก่ครู

3) การจัดให้มีเวลาที่เพียงพอให้แก่ครู (Allow Enough Time) หมายถึง ครูจะต้องมีเวลาที่เพียงพอต่อการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ

4) การเปิดกว้าง (Be Broad and Inclusive) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการเข้ามาขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5) การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (Get Outside Help) หมายถึง การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเพื่อลดเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนและยากที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง

6) การตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (Remember the L in PLC) หมายถึง ครูจะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพัฒนาตนเองการเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น

Kenoyer (2012) กล่าวว่า ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนตามคุณลักษณะสำคัญของความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม มีวิธีการดังนี้

1.1 เปิดโอกาสให้ครูสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้ครูเหล่านั้นค้นพบแนวทางการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

1.2 จัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมและพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเดิมที่มุ่งเน้นสายการบังคับบัญชาแนวดิ่ง

2. ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม จะต้องพัฒนาเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในระดับสูง

3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ มีวิธีการดังนี้

3.1 จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือรวมพลังอย่างมีประสิทธิผลโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3.2 จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับองค์ความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.3 เปิดโอกาสให้ครูทำการวิจัยและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ

3.4 ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะแผนกงานหรือสายงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

4. ด้านการฝึกฝนตนเองร่วมกัน มีวิธีการดังนี้

4.1 การกำหนดให้การสังเกตการปฏิบัติงานของครูท่านอื่นเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนการพัฒนาทางวิชาชีพประจำปี โดยการกำหนดตารางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการสังเกตการจัดการเรียนการสอน จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการสังเกตเพื่อพัฒนาการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการสะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งของครูท่านอื่น

4.2 พัฒนาการสังเกตการณ์ของฝ่ายบริหารที่จะต้องมุ่งเน้นการสนับสนุนและการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพโดยการจดบันทึกหรือการพูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงานแก่ครู

5. ด้านเงื่อนไขสนับสนุน โดยการจัดสรรเวลาให้แก่ครูอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือรวมพลัง และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเกื้อหนุนและการห่วงใยซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดนักวิชาการได้ให้ให้แนวคิดถึงการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปแนวทางการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้ว่า มุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาครู เชื่อมโยงกับความต้องการด้านการพัฒนาทางวิชาชีพโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ปลูกฝังให้สมาชิกในชุมชนมีความตระหนักในการฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกัน และจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อการพบปะสนทนา มีการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานของโรงเรียน และจัดฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบ การทำงานเดียวกัน โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นจะต้องมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2560) ได้ให้แนวคิดขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไว้ใน 2 ประเด็น คือ ขั้นตอนการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและสถานศึกษาในการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของของสถานศึกษา

การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษามี

ขั้นตอนในการดำเนินการตามกระบวนการชุมชนการเรียนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา

การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้

1.2 ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการในสถานศึกษา ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการพร้อมทั้งกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาเพื่อให้ครูมีแนวทางการในปฏิบัติ

1.3 จัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมครูในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา นโยบาย แผนการดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการพร้อมทั้งกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการพร้อมทั้งกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา วิธีการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครู และอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อครูและสถานศึกษาดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์

1.4 ส่งเสริมสนับสนุน กำกับติดตาม และรายงานผลสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวก และให้คำแนะในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ประสบความสำเร็จ เช่น สนับสนุนด้านการนำเทคโนโลยีสานสนเทศมาใช้ในการบันทึกข้อมูล สร้างแรงจูงใจกระตุ้นครูให้มีกำลังใจในการจัดทำร่วมแก้ปัญหา สนับสนุนการสร้างความรู้ความเข้าใจหรือพัฒนาให้ครูมีความรู้ในการสร้างเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้ให้สถานศึกษากำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาปรับปรุงต่อไป โดยให้สถานศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้

2. การกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินการ การขับเคลื่อนกระบวนการ PLC

3. การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

4. การกำหนดปฏิทินการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ของสถานศึกษา

5. การสร้างความรู้ และความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

6. การพัฒนาครูด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ

7. การให้คำแนะในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้ประสบความสำเร็จ

8. การสร้างแรงจูงใจกระตุ้นครูให้มีกำลังใจในการจัดทำร่วมแก้ปัญหา

9. การพัฒนาให้ครูมีความรู้การสร้างเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

10. มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

11. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนร้างวิชาชีพ (PLC)

12. การจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีกระบวนการที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างได้

13. การกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2. ด้านการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา

2.1 ขั้นตอนที่ 1 การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.1.1 จำนวนและกลุ่มบุคคลที่รวมกลุ่ม การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาจากครู บุคลากรทางการศึกษาตัวแทนสถานประกอบการ ปราชญ์ชาวบ้าน และผู้เกี่ยวข้องที่มีความสนใจ ค่านิยม และมีความเชื่อในทิศทางเดียวกัน โดยมีการรวมครูจำนวน 4-8 คน โดยลักษณะรวมกลุ่มครูทำได้หลายแบบ เช่น

1) แผนกวิชาเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน และทำงานอยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน

2) แผนกวิชาแตกต่าง หลากหลาย แต่สอนระดับเดียวกัน เช่น ระดับ ปวช. ปวส. ปริญญาตรี แต่ทำงานอยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน

3) แผนกวิชาเดียวกัน แต่มีครูมาจากสถานศึกษาที่แตกต่างกันตั้งแต่ 2 สถานศึกษาการติดต่อสื่อสารอาจต้องใช้การสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

4) แผนกวิชาแตกต่าง หลากหลาย แต่สอนระดับเดียวกัน และอาจมาจากหลากหลายสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารอาจต้องใช้การสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเชิญบุคลากรทางการศึกษา ตัวแทนสถานประกอบการ ปราชญ์ชาวบ้าน และผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมกลุ่มได้

2.1.2 บทบาทของสมาชิกในกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทบาทของสมาชิกในกลุ่มกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แบ่งได้ดังนี้

1) ผู้อำนวยความสะดวก รักษาระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควบคุมประเด็นการพูดคุย ยั่วยุให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น

2) สมาชิกเปิดใจรับฟัง และเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รับแนวทางไปปฏิบัติและนำผลมาเสนอ พร้อมต่อยอด

3) ผู้บันทึกสรุปประเด็นการสนทนาและแนวทางแก้ปัญหา พร้อมบันทึก Logbook ในขั้นตอนนี้เมื่อรวมกลุ่มได้แล้วให้ดำเนินการขอจัดตั้งกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โดยจัดทำบันทึกถึงสถานศึกษาขอจัดตั้งกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และตามช่วงเวลาที่กำหนด และกำหนดนัดประชุมเพื่อเริ่มขั้นตอนที่ 2

2.2 ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และระบุปัญหา/สิ่งที่ต้องการพัฒนา

เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้งกลุ่ม ให้กลุ่มสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จัดประชุมโดยร่วมกันดำเนินการดังนี้

2.2.1 เลือกบทบาทในกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้สมาชิกกำหนดหรือเลือกว่าใครจะเป็นบทบาทใดในการประชุมครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยความสะดวกสมาชิกหรือผู้บันทึกเมื่อได้กำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการประชุมแล้วให้สมาชิกดำเนินการตามบทบาทหน้าที่

2.2.2 ค้นหาปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา สมาชิกในกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ คุณภาพผู้เรียนสมรรถนะ หรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือวิเคราะห์สภาพปัญหาแบ่งออกเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวัตกรรมทางการศึกษาด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับอาชีวศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสรุปเป็นประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่จะพัฒนาพร้อมเรียงลำดับสำคัญเพื่อนำมาแก้ไขหรือกำหนดเป็นเป้าหมายของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.2.3 หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข นำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่จะพัฒนาที่สำคัญมาศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจากการกลุ่มอภิปรายเน้นไปที่การสอน การฝึกปฏิบัติของครูเป็นอันดับแรก เช่น ผู้เรียนขาดความรับผิดชอบ ผู้เรียนขาดทักษะในการปฏิบัติ ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญร่วมกันต่อไปร่วมกันหาแนวทางแก้ไข “ยึดปัญหาของที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ” ใช้ประสบการณ์ของครู งานวิจัย หรือแหล่งอื่น ๆ ที่มีการเสนอแนวทางไว้แล้ว จากนั้นสรุปแนวทางการแก้ปัญหาเรียงความสำคัญตามบริบทของสถานศึกษา

2.2.4 สรุปผลการวิเคราะห์และระบุปัญหา/สิ่งที่ต้องการพัฒนา แนวทางแก้ไข โดยสรุปลงในแบบบันทึกการค้นหาปัญหา และแบบบันทึกแนวทางแก้ปัญหา ในขั้นตอนที่ 2 นี้ ครูที่เป็นเจ้าภาพหลักในหัวข้อปัญหาที่เลือก จะเรียกว่าเป็น Model Teacher ส่วนสมาชิกในทีมคนที่ไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เรียกว่า Buddy Teacher โดยร่วมกันระบุปัญหาแนวทางการแก้ปัญหา หลังจากนั้นให้สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3 ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม

Model Teacher จัดเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม (แผนการจัดการเรียนรู้ใช้ตามที่สถานศึกษากำหนด) ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้เป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาบรรลุผลได้มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หลังจากนั้นนำแนวทางการที่สรุปเพื่อใช้แก้ปัญหาร่วมกัน มาออกแบบแผนงาน แผนการสอน โดยคำนึงถึงวิธีการจัดการเรียนรู้ได้หลากหลายรูปแบบตามลักษณะปัญหาลักษณะผู้เรียน และบริบทของสถานศึกษา ซึ่งในขั้นตอนนี้กลุ่ม สามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญ ปราชญ์ชาวบ้าน บุคลากรในสถานประกอบการ บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมให้คำแนะนำในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม

2.4 ขั้นตอนที่ 4 วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไข

2.4.1 สมาชิกร่วมกันสะท้อนคิด วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม ที่กลุ่มได้ออกแบบไปแล้วนั้น มาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ความเป็นไปได้ของโอกาส ความสำเร็จที่จะสามารถพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ วัตถุประสงค์การเรียนรู้เฉพาะตามสาระในครั้งนั้น ๆ ด้วย

2.4.2 ผลจากการร่วมกันสะท้อนคิดจากสมาชิกทุกคน จะถูกรวบรวมโดย Model Teacher ในครั้งนั้นมาประมวล สรุป และปรับปรุง แผนการจัดการเรียนรู้ให้มีความสมบูรณ์พร้อมดำเนินการต่อไป

กระบวนการสะท้อนคิดตามขั้นตอนนี้ สามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญ ปราชญ์ชาวบ้าน บุคลากรในสถานประกอบการ บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมสะท้อนคิด วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้ กิจกรรม/นวัตกรรม

การสะท้อนคิด วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจใช้การสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การทำงานสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่มสะดวกรวดเร็วมากขึ้นแนวทางวิพากษ์สรุปประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1) ความสอดคล้องครอบคลุมของวัตถุประสงค์

2) กิจกรรมผู้เรียนมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และความสอดคล้องวัตถุประสงค์

3) กิจกรรมครูมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และความสอดคล้องวัตถุประสงค์

4) เทคโนโลยีและสื่อการสอนมีความเหมาะสม และความสอดคล้องวัตถุประสงค์

5) การวัดและประเมินผลมีความถูกต้อง เหมาะสม ชัดเจนสอดคล้องวัตถุประสงค์

6) กิจกรรมขั้นนำ มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ เป็นไปได้

7) กิจกรรมขั้นสอน มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ เป็นไปได้

8) กิจกรรมขั้นสรุป มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ เป็นไปได้

2.5 ขั้นตอนที่ 5 จัดการเรียนรู้ /กิจกรรม /นวัตกรรม

หลังจากแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม /นวัตกรรมได้รับการปรับปรุงจากการสะท้อนคิดของสมาชิกกลุ่มแล้ว

2.5.1 ให้ Model Teacher นำสู่การปฏิบัติการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนจริง

2.5.2 ระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องมีเพื่อนสมาชิกในทีม (Buddy Teacher) อย่างน้องหนึ่งคนหรือมากกว่า ร่วมสังเกตการณ์กระบวนการปฏิบัติจริง (Learning Activities and Observation)

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยจะต้องมีบันทึกภาคสนาม (Field Note) ของการสังเกตการสอนอย่างเป็นระบบ และควรต้องมีการบันทึกเป็นวีดิทัศน์โดยเฉพาะช่วงเวลาที่สำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งนี้สิ่งที่ควรต้องบันทึกไว้ระหว่างการสังเกตการสอน ควรประกอบด้วย

1) ข้อมูลพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ แผนกวิชาที่สอน รายวิชาเรื่อง กลุ่มผู้เรียน วันที่ เวลาเริ่ม เวลาสิ้นสุด ลักษณะสภาพทั่วไปของสถานที่จัดการเรียนรู้อุปกรณ์สื่อสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งรบกวน เป็นต้น

2) บรรยากาศการเริ่มต้นการเรียนการสอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน

3) การจัดการเรียนรู้ เป็นไปตามลำดับของแผนการจัดการเรียนรู้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน อะไรเป็นสาเหตุและครูดำเนินการอย่างไรต่อไป ส่งผลทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นหรือสับสน

4) มีผู้เรียนที่แสดงพฤติกรรมว่าได้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามเป้าหมายของการเรียนการสอนบ้างหรือไม่ และมีผู้เรียนที่แสดงว่ายังไม่เกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายบ้างหรือไม่ จำนวนสัดส่วนระหว่างผู้เรียนทั้งสองกลุ่มเป็นอย่างไร

5) ครูมีการดำเนินการอย่างไรกับผู้เรียนที่แสดงออกว่าได้เรียนรู้เรื่องนั้นแล้ว และครูดำเนินการอย่างไรกับผู้เรียนที่ยังไม่สามารถเรียนรู้เรื่องนั้นได้

6) ระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีอะไรที่เป็นการปฏิบัติที่ดีควรรักษาไว้และอะไรที่เป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการแก้ไขบ้างรายละเอียดการสังเกตการสอน การบันทึกหลังสอน

2.6 ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผล/ สะท้อนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม

การประเมินผล/ สะท้อนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

2.6.1 Model Teacher จัดประชุมร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม และนำหลักฐานต่าง ๆ ในการจัดสอน เช่น Google Class Room บันทึกหลังการสอน วีดิโอบันทึก การสอน เป็นต้น นำเสนอในการประชุม

2.6.2 สมาชิกในกลุ่ม ร่วมกันอภิปรายตั้งคำถาม สะท้อนคิดต่อผลการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรมการสอนที่นำไปใช้แก้ปัญหา โดยหาข้อดี ข้อด้วย ผลการสอนบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องปรับ เพิ่ม ลด ในประเด็นใดโดยมุ่งตอบคำถามอย่างน้อย 4 ประเด็น คือ

1) ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเท่าใด

2) รู้ได้อย่างไรว่าผู้เรียนเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้และ/หรือมีพฤติกรรมบรรลุตามเป้าหมายนั้นแล้ว

3) ผู้เรียนที่ไม่สามารถเรียนรู้และยังไม่บรรลุพฤติกรรมตามเป้าหมาย จะทำอย่างไรกับผู้เรียนกลุ่มนี้ต่อไป

4) ผู้เรียนที่เกิดการเรียนรู้และบรรลุพฤติกรรมตามเป้าหมายแล้ว จะทำอย่างไรต่อไปกับ ผู้เรียนกลุ่มนี้ สมาชิกของกลุ่มต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูที่เป็นเจ้าภาพ สรุปผลการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบคำถามทั้ง 4 ประเด็น รวมถึงสิ่งที่เป็นแนวการปฏิบัติที่ดีและสิ่งที่เป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุงใน โอกาสต่อไป

2.6.3 Model Teacher, Buddy Teacher, สมาชิกกลุ่มร่วมกันลงมติผลที่ประชุม

2.6.4 Model Teacher สรุปรูปแบบ/วิธีการ/กิจกรรมที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วในขั้นตอนใช้แก้ปัญหาที่ตามมติประชุม

สรุปผลรูปแบบวิธีการดำเนินการ Model Teacher ดำเนินการสรุปรูปแบบ/วิธีการ/กิจกรรม การสรุปมี 2 แนวทาง ดังนี้

1) หากกิจกรรมตามวิธีการ/นวัตกรรมที่กลุ่ม ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้แล้วหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องปรับปรุงตามมติที่ของกลุ่ม แล้วไปใช้ปฏิบัติการสอนในรอบใหม่

2) หากกิจกรรมตามวิธีการ/นวัตกรรมที่กลุ่ม ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้แล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้ สมารถนำมาทดลองใช้ในรอบที่ 2 และ 3 แล้วจึงนำไปเผยแพร่

แนวทางการสะท้อนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม แบ่งเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) ประเด็นด้านผู้เรียน

- คำตอบ คำพูด ปฏิกิริยา พฤติกรรม การแสดงออก หลักฐานผลงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจ กระบวนการคิด กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนต่าง ๆ ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แสดงถึงความรู้ ความคิด ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง หรือผิดพลาด ความกระตือรือร้น การมีส่วนร่วม
- การสังเกตผู้เรียนบางรายเป็นรายบุคคลที่มีความโดนเด่นน่าสนใจ (ทั้งในด้านบวกและด้านลบ)
- ตัวอย่างของวิธีการที่ผู้เรียนสร้างความเข้าใจผ่านการอภิปรายและกิจกรรม สังเกตความหลากหลายของวิธีการที่ผู้เรียนใช้แก้ปัญหา ฯลฯ

2) ประเด็นด้านกิจกรรม

- ลักษณะ ความเหมาะสม ประสิทธิภาพของกิจกรรม ขั้นตอนของกระบวนการเรียนการสอน วิธีการสอน เทคนิคการสอนต่าง ๆ ทั้งที่ดี มีประสิทธิภาพและที่เป็นปัญหา/อุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เท่าที่ควร
- การจัดลำดับขั้นตอนและความต่อเนื่องของกิจกรรม
- ความเหมาะสม สอดคล้องของจุดประสงค์ กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล
- การบริหารจัดการชั้นเรียน การจัดชั้นเรียน วิธีการคุมชั้นเรียน หรือการจัดกลุ่มเพื่อทำกิจกรรม
- กิจกรรมการเรียนการสอนสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนและครูกับผู้เรียน
- กิจกรรมการเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาความสามารถของผู้เรียน
- การกำหนดเวลาและโครงสร้างเหมาะสมกับเนื้อหา บทเรียน ระดับความสามารถของผู้เรียน ฯลฯ

3) ประเด็นด้านครู

- การใช้คำถาม คำสั่ง คำอธิบาย หรือการใช้สื่อของครู
- ลำดับขั้นตอนการนำเสนอประเด็นคำถาม คำสั่ง หรือคำอธิบาย
- การเสริมแรงของครู

4) ประเด็นสื่อการสอน

- ความถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพของสื่อกิจกรรม ใบงาน แหล่งการเรียนรู้ (ด้านคุณภาพ)
- ความเพียงพอ เหมาะสมของสื่อ (ด้านปริมาณ) ฯลฯ

5) ประเด็นด้านบรรยากาศ

- บรรยากาศการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น สภาพแวดล้อมของชั้นเรียน หรือสถานที่เรียนที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

- บรรยากาศของการยอมรับความคิดเห็น คำถาม และการช่วยเหลือของผู้เรียน

- บรรยากาศของบทเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความคิด คำถาม ข้อคาดเดา และ/หรือข้อเสนอ ฯลฯ

6) จุดแข็งจุดอ่อนของการสอน

- ข้อดี ข้อเด่นในการจัดการเรียนการสอน

- ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน

2.7 ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลและเผยแพร่แผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม

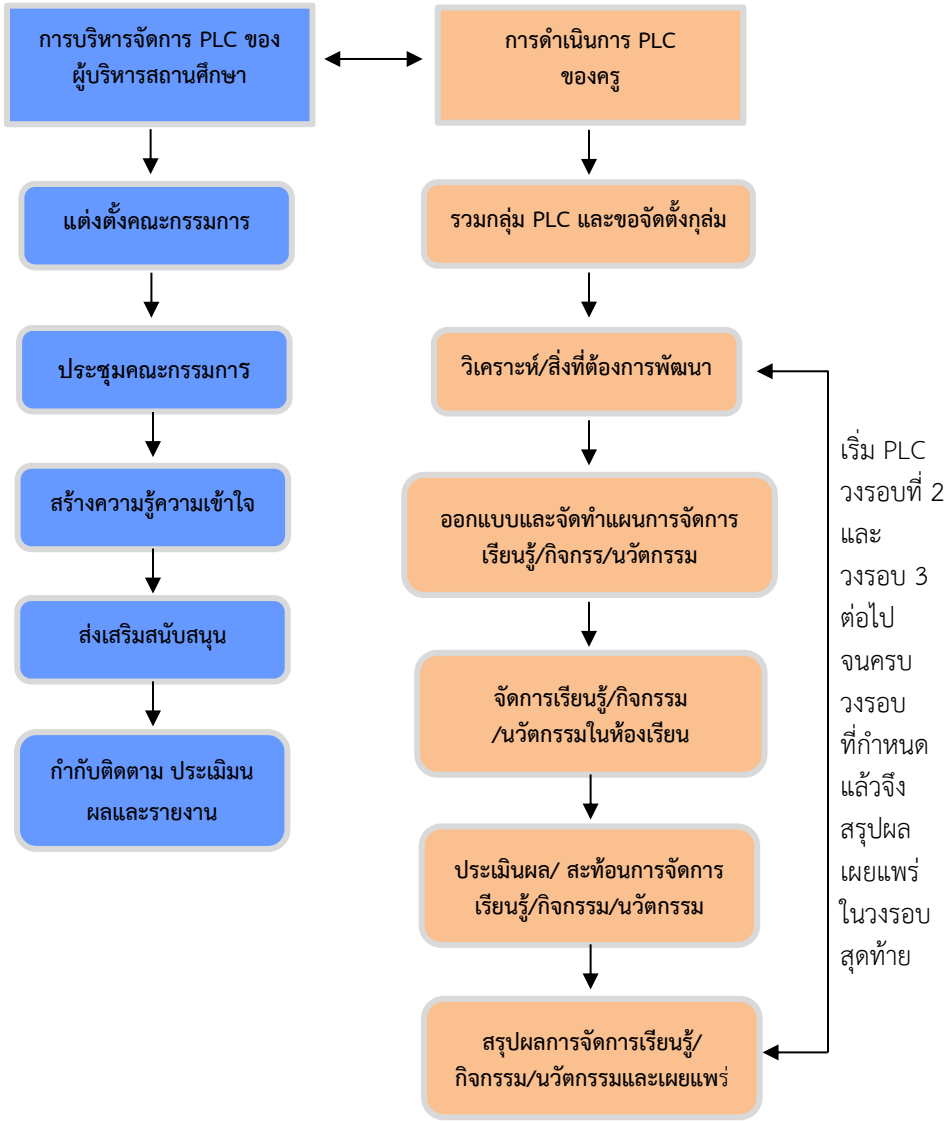
สรุปผลเรียนรู้จากการปฏิบัติการนำสู่การวางแผนการจัดการเรียนรู้รอบใหม่ต่อไป (Next Step) ครูที่เป็นเจ้าภาพการจัดการเรียนรู้จะต้องนำผลสรุปที่ได้รวบรวม บันทึกผลไว้ให้เรียบร้อยอย่างเป็นทางการ โดยจะมีการดำเนินการอย่างน้อย 2 เป้าหมาย คือ

2.7.1 บันทึกไว้เพื่อเป็นการพัฒนาการของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน (Goal) เพื่อสะท้อนว่ากว่าจะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามพฤติกรรมเป้าหมายได้นั้น มีบทเรียนที่ได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างไรบ้าง ส่วนนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญที่มีคุณค่าอย่างยิ่งและถือเป็นงานวิจัยในชั้นเรียนที่มีคุณภาพมาก ถ้าผลยังไม่บรรลุเป้าหมาย สามารถร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุและปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม และดำเนินการตามกระบวนการจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายเป็นวงรอบต่อ ๆ ไป

2.7.2 ผลที่ได้จากการสรุปจะต้องนำไปสู่การวางแผนการจัดการเรียนรู้รอบใหม่ ซึ่งเชื่อมั่นว่าการจัดการเรียนรู้จะมีความแม่นตรงและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมการเริ่มดำเนินการวงรอบใหม่ของการจัดกิจกรรมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน รอบที่ 2 รอบที่ 3 และรอบต่อ ๆ ไป และทุก ๆ วงรอบ หากนำมาร้อยเรื่องอย่างเป็นระบบจะกลายเป็นพัฒนาการเรื่องเล่าการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงของผู้เรียนในสถานศึกษานั้น ได้อย่างแจ่มชัด เป็นการสรุปเผยแพร่แผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรมต่อไป และการปฏิบัติลักษณะเช่นนี้จะสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มเรียนรู้วิชาชีพมากยิ่งขึ้น และจะมีความเป็น“ครูมืออาชีพ” มากขึ้น

การสะท้อนคิด วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเผยแพร่แผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม การแสดงหลักฐานในการดำเนินการสามารถเลือกช่องทางสื่อสารในการรับรู้ได้หลากหลายช่องทาง เช่น Line Face book, Google Classroom เอกสาร VTR Video หรือรูปแบบอื่น ๆ การจัดทำรายงานหลังจากดำเนินการครบวงรอบ ตามที่กำหนดแล้วให้จัดทำรายงานสรุปเป็นหลักฐานชิ้นงานเพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ ขั้นตอนตามกระบวนการดังกล่าว สามารถยืดหยุ่นได้ตามบริบท แต่ควรคำนึงถึงการร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสังเกต และการสะท้อน

การดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครูในสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สรุปเป็นแผนภาพขั้นตอนได้ดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา แนวทางการดำเนินงานมี 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา และด้านการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การรวมกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และระบุปัญหา/สิ่งที่ต้องการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 วิพากษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่ 5 จัดการเรียนรู้/

กิจกรรม/นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผล/สะท้อนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลและเผยแพร่แผนการจัดการเรียนรู้/กิจกรรม/นวัตกรรม

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและสถานศึกษาในการการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูสามารถนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้เพื่อศึกษาหาทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมได้ต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและสถานศึกษาในการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1) กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ระดับสถาบันการอาชีวศึกษา และระดับสถานศึกษา

2) กำหนดแผนงานและกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สู่อาชีวศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระดับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาระดับสถาบันการอาชีวศึกษา และระดับสถานศึกษา

3) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4) สนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ติดตาม การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทุกระดับ

2. สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดรูปแบบกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พร้อมทั้งจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาและครูนำไปดำเนินการ

2) จัดประชุมสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้สถาบันการอาชีวศึกษาและสถานศึกษา

3) ส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงจูงใจ ในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาและครู เช่น ยกย่องเชิดชูเกียรติที่ดำเนินการเป็นแบบอย่างได้ และนำไปเผยแพร่ผลงาน

4) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5) สรุปรายงานผลการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. สถาบันอาชีวศึกษา

สถาบันอาชีวศึกษา มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถาบันการอาชีวศึกษา

2) กำหนดแผนงานการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถาบันอาชีวศึกษา เชื่อมโยงนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อจัดทำแผนงานการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของสถาบันการอาชีวศึกษา

3) สร้างความรู้ ความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติให้กับสถานศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษา

4) ส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงจูงใจ ให้กับครูในการดำเนินการกระบวนการ เช่น สนับสนุนด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบันทึกข้อมูล สร้างแรงจูงใจกระตุ้นครูให้มีกำลังใจในการจัดทำ ร่วมแก้ปัญหา สนับสนุนการสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือพัฒนาให้ครูมีความรู้ในการสร้างเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นในการดำเนินการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ยกย่องเชิดชูเกียรติที่ดำเนินการเป็นแบบอย่างได้ และนำไปเผยแพร่ผลงาน

5) กำกับ ติดตาม และประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเผยแพร่ผลงาน

4. สถานศึกษา

สถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษา

2) จัดทำแผนงานการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรประกอบด้วย

- แผนการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษา
- แผนการสร้างทีม ในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
- แผนการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (ระดับบุคคล/องค์การ/หน่วยงาน)
- แผนการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- แผนการกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล
- จัดทำปฏิทินงานประจำภาคการศึกษาการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ปฏิทินงานประจำปีการศึกษา

3) การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษา

- ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ จัดประชุมครู การอบรมเชิงปฏิบัติการ
- จดทะเบียนจัดตั้งทีมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา

- สมาชิก ทำแผนปฏิบัติการของทีม

- สมาชิก ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการพร้อมทั้งบันทึกร่องรอยลงใน Logbook ตามลำดับขั้นของแต่ละวงรอบ

- สรุปรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละภาคเรียน

4) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- จัดทำเครื่องมือ กำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษา

- คณะกรรมการ กำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษา

5) เร่งรัด ติดตาม และสนับสนุน ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในระดับสถานศึกษา

6) สรุปรายงานผลการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รายงานผลการดำเนินการพร้อมLogbook เป็นรายบุคคลต่อผู้บริหารสถานศึกษา

- คณะกรรมการกำกับ ติดตาม นิเทศและประเมินผลการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระดับสถานศึกษาอาชีวศึกษา จัดทำสรุป และรายงานผลการดำเนินการติดตามการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา

- สถานศึกษารายงานผลการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ต่อสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

7) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน และยกย่องเชิดชูเกียรติการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share) การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษาอาชีวศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

- ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สามารถเป็นแบบอย่างได้และเผยแพร่ด้วยวิธีการที่หลากหลายเครื่องมือในการประเมินผลการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากรายละเอียดการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สรุปเป็นแผนภาพบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

ภาพที่ 5 แนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ภาพที่ 6 บทบาทหน้าที่แนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

จากแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถสรุปหน่วยงานและสถานศึกษาในการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สถาบันอาชีวศึกษาและสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน

ความหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 : 6) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียนโดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 4) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณภาพในตัวผู้เรียนที่มีความครอบคลุมในด้านความสามารถ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

พร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2554 : 10) คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถตามเป้าหมายของหลักสูตร คือเป็นคนเก่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตด้วยความพอเพียง และเป็นคนดี ผู้เรียนมีทักษะทางสังคมที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุขในการทำงานและอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข

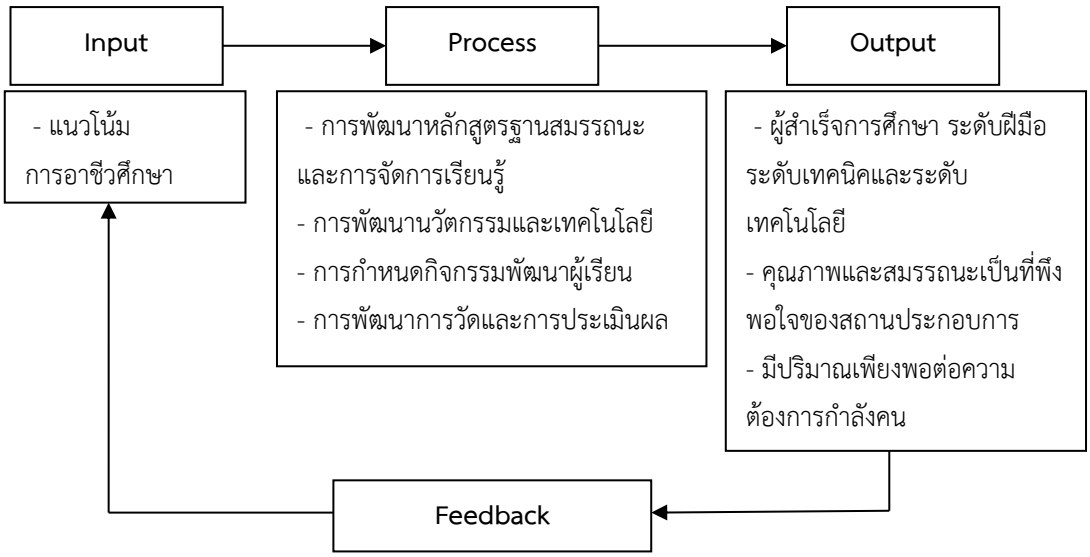
วิจารณ์ พานิช (2555: 19-20) กล่าวว่า ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ คือ 3R x 7C 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ Critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่าง วัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, information & media literacy (ทักษะด้าน การสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร) Career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

จิรวัฒน์ โคตรสมบัติ (2556) กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 3) ความสามารถในการคิด 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 5) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต

สรุปคุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมในด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตด้วยความพอเพียง และเป็นคนดี ผู้เรียนมีทักษะทางสังคมที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสุขในการทำงานและอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษา

อนันท์ งามสะอาด (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษาไว้ว่า หากพิจารณาถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษาในเชิงระบบสามารถแสดง ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน
(ที่มา : อนันท์ งามสะอาด, 2553)

จากภาพที่ 7 แสดงรูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

1. ปัจจัย (Input) ได้แก่ แนวโน้มการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (2552 – 2561) พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 8 และภารกิจของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2. กระบวนการ (Process) ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี การกำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาการวัดและการประเมินผล

3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี มีคุณภาพและสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของสถานประกอบการ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการกำลังคน

จากรูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

แนวโน้มการอาชีวศึกษา

1. การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (2552 – 2561) ให้ความสำคัญกับการปรับคุณภาพค่านิยม และมาตรฐานการอาชีวศึกษา เนื่องจากการอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตและ

พัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ไปทำงานในสถานประกอบการ และประกอบอาชีพอิสระ

2. พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดได้โดยรูปแบบ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2.2 การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

2.3 การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลโดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้นต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

3. ภารกิจของสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีภารกิจในการผลิตกำลังคนระดับช่างฝีมือ ระดับช่างเทคนิค และระดับเทคโนโลยี โดยเน้นให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมฐานความรู้ (Social Knowledge Based) เพื่อการพัฒนาประเทศ ตระหนักในความสำคัญของการสร้างคุณภาพ โอกาส ความร่วมมือ และขับเคลื่อนให้การอาชีวศึกษามีความพร้อมรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษา พ.ศ.2558 มุ่งเน้นการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพ มีสมรรถนะ ทักษะฝีมือ เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนด้านอาชีวศึกษา ทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เน้นการศึกษาในระบบนอกระบบ การศึกษาระบบทวิภาคี ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการ ตอบสนองความต้องการกำลังคนในประเภทวิชาอุตสาหกรรม ประเภทวิชาพาณิชกรรม/บริหารธุรกิจ ประเภทวิชาคหกรรม ประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาเกษตรกรรม ประเภทวิชาประมง ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอและประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีรูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและการจัดการเรียนรู้

หลักสูตรการอาชีวศึกษาในปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2562
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557
3. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น พุทธศักราช 2558

เมื่อพิจารณาแนวโน้มสภาพตลาดแรงงานในปัจจุบัน จำนวนแรงงานอาชีวศึกษามีความขาดแคลน และไม่ตรงสาขา ในแต่ละอุตสาหกรรม ในภาพรวมทั่วประเทศควรพิจารณา ดังนี้

เนื่องมาจากหลักสูตรไม่สอดคล้องสภาพความต้องการแรงงานตามสาขาวิชา สถานศึกษาอาชีวศึกษาควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สังคม และสถานประกอบการ โดยจัดทำความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะของแต่ละอาชีพ โดยเชิญตัวแทนผู้เชี่ยวชาญในอาชีพแต่ละกลุ่มอาชีพและครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญสาขาอาชีพมาร่วมดำเนินการ ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการสอดคล้องกับงานอาชีพที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ง่ายสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี

นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ เทคโนโลยีการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาควรพิจารณา ดังนี้

1. ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (พ.ศ. 2553-2556)

2. สนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาทั้งการเรียนการสอน การฝึกอบรมและการบริหารจัดการ อาทิ การจัดหาและพัฒนาระบบ Virtual Classroom การจัดระบบ Learning System Management : LMS โดยการจัดการเรียนการสอน Cyber Community ผ่านเครือข่ายระบบอินเตอร์เน็ต จัดการเรียนการสอน e-Learning การเรียนการสอนบนเว็บ (WBI) การฝึกอบรมบนเว็บ (WBT) การส่งเสริมการเรียนการสอนบนโทรศัพท์ เคลื่อนที่ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ Cyber ปลายทางในสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้เครือข่าย จัดหาและพัฒนา สื่อ ICT เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้ครอบคลุมสาขาวิชาชีพหลัก และหลักสูตรแกนวิชาชีพ รวมทั้งวิชาเลือก จัดหาและพัฒนาเพื่อเผยแพร่ความรู้ e-Book, e-Library, Self Access Learning, Internet Mobile, e-Office, VDO Conference และ Social Media

3. พัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษาเพื่อการแข่งขันของประเทศ จัดหาและพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ และชุดฝึกทันสมัยในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จัดหาและพัฒนาห้องเรียนจำลองและห้องปฏิบัติการทันสมัย จัดหาครุภัณฑ์ยานพาหนะสนับสนุนการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี และการส่งเสริม การพัฒนาอาชีพแก่ประชาชนในท้องถิ่น พัฒนาสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง เพื่อสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาระบบบริหารจัดการอาชีวศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นหลักการบูรณาการ

4. พัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีวิชาชีพเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การสร้างสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านวิชาชีพเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพ และประเทศชาติ

การกำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การกำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษาให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Smart &Smile) มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของสถานประกอบการและสังคม ควรพิจารณาดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้เรียนอาชีวศึกษา

1.1 Smart ได้แก่

1.1.1 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

1.1.2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ มีความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ มีความสนใจด้านวัฒนธรรมไทยหรือศิลปะและวรรณกรรม มีความสามารถในการเล่นกีฬา มีความรู้พื้นฐานภาษาต่างประเทศ มีความรู้ ทักษะด้านกระบวนการคิด และกระบวนการกลุ่ม

1.1.3 มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการ

1.2 Smile ได้แก่

1.2.1 เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในทุกสังคมที่ดีได้อย่างเต็มภาคภูมิ

1.2.2 มีเอกลักษณ์ความเป็นคนไทย

1.2.3 มีค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม ได้แก่ รับผิดชอบ มีวินัย มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตสาธารณะ นิยมประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม จงรักภักดีต่อองค์กร

1.2.4 ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงฯ

2. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษา ควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้ กิจกรรมนอกหลักสูตร (Extra Curricular Activities) กิจกรรมร่วมหลักสูตร (Co – Curricular Activities) กิจกรรมกึ่งหลักสูตร (Semi Curricular Activities) กิจกรรมพิเศษ (Extra Activities) กิจกรรมสถานศึกษา (School Activities) กิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) กิจกรรมริเริ่ม (Initiate Activities) กิจกรรมครูและนักเรียน (Teacher – Student Activities) กิจกรรมชีวิตในสถานศึกษา (School – Life Activities) กิจกรรมพัฒนา (Developmental Activities) กิจกรรมสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ (Creative School Activities) กิจกรรมไม่เป็นทางการ (Informal Activities)

3. แนวทางดำเนินการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

แนวทางการดำเนินงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษาควรพิจารณา ดังนี้

3.1 กิจกรรมพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษาและการเรียนรู้ด้านวิชาชีพตลอดชีวิต พัฒนามาตรฐานอาชีพ พัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางหลักสูตรวิชาชีพทั้งในและนอกระบบให้มีความหลากหลาย เชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและการพัฒนาคุณภาพอาชีวศึกษาบ่มเพาะให้ผู้เรียนใฝ่หาความรู้ มีค่านิยมให้มุ่งสู่การเรียนอาชีวศึกษาเพิ่มมากขึ้น เสริมสร้างให้มีสมรรถน ด้านการสื่อสาร ภาษา IT การคิดวิเคราะห์ ทักษะอาชีพ รองรับการแข่งขันด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ (Public Mind) และวุฒิภาวะทางอารมณ์

3.2 กิจกรรมพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ด้านวิชาชีพ สร้างระบบการเรียนรู้อาชีวศึกษาส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้วิชาชีพตลอดชีวิต วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการมีงานทำ การสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้สอดคล้องกับภูมิสังคมอาชีพ

3.3 กิจกรรมสร้างเครือข่ายชุมชนความรู้ด้านวิชาชีพ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิชาชีพในชุมชน ร่วมกับสถานประกอบการ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บ้าน สถาบันศาสนา สถาบันทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

การพัฒนาการวัดและประเมินผล

แนวทางการวัดและประเมินผลผู้เรียนอาชีวศึกษา ควรพิจารณา ดังนี้

ควรใช้รูปแบบการประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) โดยประเมินตามสมรรถนะงาน สมรรถนะรายวิชา และสมรรถนะผู้เรียน ที่กำหนดในหลักสูตรฐานสมรรถนะ และใช้ข้อสอบ V- net (Vocational National Education Test) ซึ่งเป็นการการทดสอบวัดความรู มาตรฐานทางวิชาการ และวิชาชีพตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ตามโครงสร้างหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พุทธศักราช พ.ศ. 2556 โดยใช้คุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification) เป็นฐานเปรียบเทียบในการวัดและประเมิน

ความคาดหวัง (Expectations)

กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษา โดยการสร้างคุณภาพ โอกาส และความร่วมมือ จะส่งผลให้เกิด ผลผลิต (Output) ได้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี มีคุณภาพและสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของสถานประกอบการ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดสังคมแห่งปัญญา (Wisdom Society) สร้างความมั่นคงมั่งคั่งในสังคมอุดมปัญญาสนับสนุนสถานศึกษาให้ผลิตกำลังคนที่เพียงพอเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของชุมชนจากการพัฒนาอาชีพตามภูมิสังคมอาชีพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โดยสรุป กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอาชีวศึกษา ตามแนวคิดของอนันท์ งามสะอาด ซึ่งนำเสนอไว้ในรูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนที่ประกอบด้วย 1) ปัจจัย (Input) ได้แก่ แนวโน้มการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (2552 – 2561) พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 8 และภารกิจของสถานศึกษาอาชีวศึกษา 2) กระบวนการ (Process) ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี การกำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาการวัดและการประเมินผล 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี มีคุณภาพและสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของสถานประกอบการ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการกำลังคน และความคาดหวัง (Expectations) ที่จะเกิดขึ้นคือ ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี มีคุณภาพและสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของสถานประกอบการ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการกำลังคน

กระบวนการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ (Active Learning)

Active Learning คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องได้มีโอกาสลงมือกระทำมากกว่าการฟังหรืออ่านเพียงอย่างเดียว กล่าวคือเป็นการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการอ่าน การเขียน การโต้ตอบ การวิเคราะห์ปัญหา อีกทั้งให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดขั้นสูง ได้แก่ การวิเคราะห์การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ซึ่งเป็นการสะท้อนความคิดของตนเองให้ปรากฏออกมาได้ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนจะถูกเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ (Receive) ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ (Co-Creators) (มนตรี ศิริจันทร์ชื่น, 2554) และ Active Learning คือ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องหาความหมายและทำความเข้าใจด้วยตนเอง หรือร่วมกันกับเพื่อน เช่น ร่วมสืบค้นหาคำตอบ และสรุปความคิดรวบยอดร่วมกัน หรืออีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนผู้เรียนจากการเป็นผู้นั่งฟังอย่างเดียว (Passive) มาเป็นผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนกำหนด (ศักดา ไชกิจภิญโญ, 2548)

ดังนั้น Active Learning จึงเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือ ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของกระบวนการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ (Active Learning)

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2553) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ดังนี้

1. เป็นการเรียนการสอนที่พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหา และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
2. เป็นการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด
3. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนทั้งในด้านการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน
5. ผู้เรียนเรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวินัยในการทำงาน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พูด ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก ผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง
7. เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง
8. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูลข่าวสาร หรือสารสนเทศ และหลักการความคิดรวบยอด
9. ผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง

10. ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปทบทวนของผู้เรียน

บทบาทของครูในฐานะผู้อำนวยความสะดวก (The Teacher as Facilitator)

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติตามแนวทางของ Active Learning ดังนี้

1. จัดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน กิจกรรมต้องสะท้อนความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนและเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงของผู้เรียน

2. สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และการเจรจาโต้ตอบที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนและเพื่อนในชั้นเรียน

3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นพลวัต ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

4. จัดสภาพการเรียนรู้แบบร่วมมือ ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือในกลุ่มผู้เรียน

5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ท้าทาย และให้โอกาสผู้เรียนได้รับวิธีการสอนที่หลากหลาย

6. วางแผนเกี่ยวกับเวลาในจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของเนื้อหา และกิจกรรม

7. ครูผู้สอนต้องใจกว้าง ยอมรับในความสามารถในการแสดงออก และความคิดของผู้เรียน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในห้องเรียนแบบ Active Learning จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของครูผู้สอน กล่าวคือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้สนับสนุนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะผู้เรียนในด้านการประเมินค่าจากสิ่งที่พบ การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การทำงานอย่างอิสระและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเรียนรู้ ซึ่งถ้าผู้สอนได้แสดงบทบาทเหมาะสมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น หรือกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ตัวอย่างบทบาทของผู้สอนในฐานะผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง (Council for the Curriculum, Examinations and Assessment, 2007) ได้เสนอบทบาทของครูไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รับฟังที่ดี (Neutral Facilitator) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างอิสระ โดยครูเป็นผู้รับฟังและไม่แสดงความคิดเห็น

2. แสดงความเห็นแย้ง (Devil’s Advocate) เป็นเทคนิคที่ครูให้ความเห็นในเชิงคัดค้าน (เป็นเหตุผลตลกหรือไม่ใช่เรื่องจริงจัง) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดต่อหรือหาเหตุผลมาสนับสนุนเพิ่มเติม

3. สร้างความสนใจ (Declared Interests) ครูใช้วิธีกำหนดหัวข้อที่อยู่ในความสนใจให้ผู้เรียนกลุ่มที่รู้แสดงความคิดเห็น

4. คล้อยตาม (Ally) ครูแสดงความเห็นคล้อยตามหรือสนับสนุนความเห็นของกลุ่มย่อยหรือแต่ละบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้แต่ละคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

5. ให้ข้อมูลที่เป็นทางการ (Official View) ครูอธิบายหรือให้ข้อเสนอแนะ สารสนเทศที่เป็นหลักการหรือเป็นไปตามทฤษฎีที่กำหนด

6. ท้าทาย (Challenger) ครูใช้วิธีท้าทาย โดยใช้คำถามนำให้คิด และให้ผู้เรียนแสดงความเห็นในมุมมองของตน และผู้สอนคอยสนับสนุนและให้กำลังใจ

7. ยั่วยุ (Provocateur) ครูใช้วิธียั่วยุ โดยให้เหตุผลหรือสารสนเทศในสิ่งที่นักเรียนเกิดความสงสัย ไม่ตรงสภาพจริงที่ผู้เรียนรู้เห็นมาเพื่อให้นักเรียนคัดค้านและนำเสนอแนวคิดของตนออกมา

8. การแสดงบทบาท (In-role) ครู จะมีบทบาทในการควบคุมหรือเบนประเด็นในการอภิปรายในชั้นเรียน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้เป็นการพัฒนาให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยกระบวนการที่เปลี่ยนจากการเน้นเนื้อหาความจำ (Passive Learning) มาเป็นการลงมือกระทำด้วยตนเอง (Active Learning) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือ ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553 : 4-5) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553 : 21) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงสิ่งที่ไม่ใช่วิธีการตามธรรมดา มีการใช้ความคิดเพื่อกลั่นกรองแนวทางที่ดีที่สุดและสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้กลับเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือต่อหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งขันก็ตาม

วิรัช นิภาวรรณ (2554 :27) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกและแยบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสด

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556: 54) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

วีรยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2556) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึงการคิดอย่างมีระบบว่าจะดำเนินการอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไรโดยใช้ขีดความสามารถสูงสุดและมากที่สุดที่จะกระทำได้ทั้งในด้านแนวคิดการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติในการดำเนินงานเชิงรุกโดยใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อความการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังจะเห็นได้จากการกำหนดกลยุทธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์มาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสามารถของสถานศึกษา จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

นันทิยา หุตานุวัตรและณรงค์ หุตานุวัตร (2551: 41) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อนและยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554 : 8-10) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่าความสำคัญต่อการดำเนินงาน ที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น ส่งผลให้กำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการและกิจกรรมขององค์การ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้เป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5) ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดความร่วมมือ อีกทั้งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามความสำคัญเร่งด่วนได้

6) ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการและคู่แข่ง หากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังของบุคคลเหล่านั้นได้จะทำให้ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานแต่ในทางกลับกัน หากองค์การละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจก่อเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อองค์กร

ผไท อุทุมสกุลรัตน์ (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น เป็นการวางแผนของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเพื่อสถานศึกษาไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน

4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

อนุวัฒน์ จองเดิน (2560 : 17) การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญในการช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดความสำคัญของกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับสถานศึกษา เนื่องทำให้สถานศึกษามีกรอบทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการหรือการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้สร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จมากขึ้นและทำให้ลดโอกาสความล้มเหลวให้น้อยลง กลยุทธ์ทำให้สถานภาพของ

สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สามารถกำหนดภาพพจน์และคุณลักษณะของเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประเมินด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเงื่อนไขของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวมอยู่ด้วย อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้เห็นถึงทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ สรุปได้ ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็น

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT)

3) การวิเคราะห์ TOWS Matrix

4) การประเมินกลยุทธ์

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs)

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวถึงการประเมินความต้องการจำเป็นในประเด็นประเภทของความต้องการจำเป็น ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และวิธีการวิจัยความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

1.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs)

1) ประเภทของความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

(1) การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่มีอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สองกำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือความเสียหายหรือผลที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามตามโมเดลนี้เรียกว่า “Performance Needs”

2) การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้หรือทำให้เกิดหรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์นิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า “Treatment Needs”

2.1) ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)

2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ

3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

2.2) ประเภทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) การวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมมาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย

2) การวิจัยทุติยมาน เป็นการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยมาน และ

3) การวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

2.3) วิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยมีวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

1) การสำรวจ เป็นการระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่าการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการออกแบบการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง (Discrepancy Definition) หรือนิยามการแก้ไขปัญหา (Solution Definition) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2) การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ กว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ ความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคลหรือระดับองค์การ ไม่ใช่ระดับบุคคล จุดมุ่งหมายของการสำรวจสามารถนำไปใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับจะนำไปใช้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าการพัฒนารายบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถามส่วนใหญ่กำหนดรูปแบบการตอบเป็นมาตรประเมินค่า ซึ่งมีทั้งรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) และรูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual Response Format) โดยให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์จะให้เป็น

3) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์ที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้เช่นเดียวกับแบบสอบถาม เพราะกระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการได้ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูล เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล วิธีการสัมภาษณ์สามารถใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ทั้งนี้ต้องเลือกบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เข้าใจสภาพบริบทขององค์การ หรือสถานการณ์ที่ต้องการประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากนี้ นักวิจัยต้องมั่นใจในคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ว่า มีทักษะความสามารถในการซักถามความจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

4) กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการที่สามารถให้คำตอบแบบองค์รวมได้วิธีหนึ่ง และสามารถนำไปใช้ได้ในหลายบริบท สามารถปฏิบัติได้ง่าย ใช้เวลาไม่มากนัก เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น หลักการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้กระบวนการกลุ่ม คือ การทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน อันจะส่งผลต่อการนำผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์

5) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Technique: FGT) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม วิธีเก็บข้อมูลแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากันทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม เพื่อไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้งลุ่มลึกและมีแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา กระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการอภิปรายและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการกำหนดปัญหา การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล การสนทนากลุ่มเริ่มด้วยการชี้แจงจุดมุ่งหมายการเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มจากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่ายไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การกำหนดและเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการที่มีภูมิหลังคล้ายกัน การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบ บทบาทของผู้ดำเนินการสนทนา คือ การเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่เข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดคำสำคัญจัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ คำตอบทางบวก และข้อเสนอแนะ แปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เห็นด้วยและข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึกและอารมณ์ ประเด็นสำคัญ คือ ต้องระวังเรื่องการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่นำเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูดของใครในการจัดลำดับความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำผลไปใช้วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป

2.4) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ในการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็นมาจัดลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ควรใช้วิธีการหลายแบบ วิธีการที่ดีควรจะเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวและรูปแบบการตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญคือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญและการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ

1) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยว มีวิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่

(1) วิธีการจัดเรียงลำดับตามมัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales)

(2) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling)

(3) วิธีกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired Weighting Procedure)

(4) วิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการ์ด (Card Sort)

2) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบคู่ มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่

1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วยวิธี Mean Difference Method (MDF) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis)

2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ ประกอบด้วย 2 กลุ่มวิธี ได้แก่

(1) กลุ่มวิธีสถิติเดลหรือเดล-เอ็น (del-N)

(2) กลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) มาใช้ในการจัดลำดับ โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ $PNI_{modified}$= (I–D)/D โดย I (Importance) หมายถึงระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด และ D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งในการวิจัยนี้ กำหนดความคาดหวัง มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามาก แปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ต้องมีการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา พรทิพย์ จับจิตต์ (2559 : 43- 48, อ้างอิงใน พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. 2559) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threats) 3) การวิเคราะห์ SWOT Matrix 4) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ ขอนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT สรุปได้ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 4-6) กล่าวว่าการวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2557: 338-339) กล่าวไว้ว่าการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ผู้บริหารรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ซึ่งมีหลักการวิเคราะห์ 4 ด้าน ดังนี้

S : Strength (จุดแข็ง) องค์การมีจุดแข็งหรือไม่ จุดแข็งขององค์การมีอะไรบ้าง

W : Weakness (จุดอ่อน) องค์การมีจุดอ่อนอะไรบ้าง จะได้แก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้เข้มแข็ง

O : Opportunity (โอกาส) การวิเคราะห์โอกาสขององค์การในการที่จะทำกิจกรรมใด ๆ

T : Threat (อุปสรรค) การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคขององค์การในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินได้หรือดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น เป็นการพิจารณาจากสิ่งภายนอก

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551: 3-4) อธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานว่ามี 3 ลักษณะ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรควบคุมประเด็นต่อไปนี้

1.1) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรและความชัดเจนของนโยบายที่หน่วยงานกำหนด

1.2) ประสิทธิผลในระดับผลลัพธ์ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลาและเชิงต้นทุน) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคุ้มค่า (B/C Ratio หรือ Cost-Effectiveness) ของภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา

1.3) การบริหารบุคคลและบุคลากร (อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่าง ๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น)

1.4) ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน

1.5) การบริหารพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น)

1.6) การบริหารจัดการ (การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เป็นต้น)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรควบคุมประเด็นต่อไปนี้

2.1) ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นเกี่ยวกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคมหรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิดอนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

2.2) ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (นวัตกรรม และความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น)

2.3) ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ (ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวการณ์จ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น)

2.4) ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ

(1) แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

(2) นโยบายของรัฐบาล

(3) เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์กระทรวง

(4) อุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

(5) อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบ

(6) อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการ

(7) อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการยอมรับในระดับนานาประเทศ

3) การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ควรควบคุมประเด็นต่อไปนี้

3.1) ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน

3.2) ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค

3.3) สรุปความเป็นไปได้ที่จะมียุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรักษาสถานภาพ ความเชี่ยวชาญเชิงปรับปรุงส่วนด้อย และเชิงตัดทอนภารกิจ เป็นต้น

การวิเคราะห์แต่ละด้านจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ต่อการวางแผน และการทำงานของบุคลากร จุดแข็งเป็นความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือช่วยส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนหมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ได้เปรียบหรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร ต้องรีบลงมือทันที ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางหรือเป็นภัยคุกคาม ซึ่งจะทำให้กลุ่มทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ยากหรือไม่บรรลุเลย

จากแนวคิดของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก SWOT ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาใช้กับการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และด้านการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส และอุปสรรค แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายของรัฐ สถานการณ์ทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคมชุมชนและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

3. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

พรทิพย์ จับจิตต์ (2559 : 43- 48) กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT Matrix ไว้ว่า หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมิน

สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันจำกัดที่มาจากภายนอกได้

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

ในการจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

1) จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุดหรือเรียกว่ากลยุทธ์เพื่อขยายงานและสร้างความเจริญเติบโต (Stars)

2) จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือเรียกว่า กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ชะลอ ปรับปรุง พัฒนาสมรรถนะภายในเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตต่อไป (Cash Cows)

3) จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์ลดจุดอ่อน หรือกลยุทธ์ส่งเสริม ปรับปรุง เร่งรัดเพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต (Question Marks)

4) จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยเป็นกลยุทธ์ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือเรียกว่ากลยุทธ์ตัดทอน ยุบเลิก ควบกิจการ (Dogs)

จารุณี ไกรแก้ว (2555) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT Matrix ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากองค์กรมี การวิเคราะห์ SWOT เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหา 1) จุดแข็ง (Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาและควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง 2) จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือจุดด้อยที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายในที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างสถานศึกษา (Structure) ระบบบริการ (Services) บุคลากร (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) หรือเรียกว่า 2S-4M

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหา 1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษาใดที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม สถานศึกษาสามารถนาข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้องค์การเข้มแข็งขึ้นได้ 2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษาใดที่จะส่งผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถานศึกษา ซึ่งจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพเปลี่ยนให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญผลกระทบดังกล่าวได้ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economics) การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) หรือเรียกว่า STEP

หลังจากวิเคราะห์ SWOT นำค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ไปลงกราฟ เพื่อจะได้ทราบว่าสถานศึกษาอยู่ในสถานภาพใด โดยมี 4 ลักษณะ คือ 1) เอื้อและแข็ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็งและปัจจัยภายนอกสร้างโอกาสเอื้อต่อการดำเนินการ 2) เอื้อแต่อ่อน คือ ปัจจัยภายในมีความอ่อนแอแต่ปัจจัยภายนอกสร้างโอกาสเอื้อต่อการดำเนินการ 3) ไม่เอื้อแต่แข็ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง แต่ปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาส เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ และ 4) ไม่เอื้อและอ่อน คือปัจจัยภายในมีความอ่อนแอและปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาสเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

หลังจากทราบสถานภาพแล้วก็ดำเนินการจัดวางทิศทางด้วยการกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ จากนั้นจึงถึงขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบเมตริกเรียกว่า TOWS Matrix แล้วเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหาร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก	**จุดอ่อน (Weaknesses= W)** **ระบุรายการจุดอ่อนภายใน**	**จุดแข็ง (Strengths = S)** **ระบุรายการจุดแข็งภายใน**
โอกาส (Opportunities = O) ระบุรายการโอกาสภายนอก	**WO Strategies** กำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาส จากภายนอกมาปิดจุดอ่อน	**SO Strategies** กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ประสานกับโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threats = T) ระบุรายการอุปสรรคภายนอก	**WT Strategies** กำหนดกลยุทธ์ โปรดระมัดระวังจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค	**ST Strategies** กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ จุดแข็ง และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

จากตารางสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์เอื้อและแข็ง ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public Sector Star) โดยดำเนินการขยาย พัฒนา ส่งเสริมกิจกรรมและการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

2) กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์เอื้อแต่อ่อน ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political Hot Box) โดยส่งเสริม ปรับปรุง เร่งรัดการดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ไม่เอื้อแต่แข็ง ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash Cows) โดยเลือกดำเนินงานในรูปแบบชะลอหรือปรับปรุง

4) กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ไม่เอื้อและอ่อน ถือเป็นสถานการณ์สุนัข (Dogs) โดยมีการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจมีการยุบ เลิก ควบรวมการดำเนินงานกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนใหญ่นิยมใช้ เทคนิควิเคราะห์ SWOT ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การ (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การ (โอกาส อุปสรรค) ที่เกิดกับองค์การเพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์การโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการที่จะมุ่งไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่จะบ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์การ ตลอดถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่อไป ในการประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจับคู่เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ จุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) จุดอ่อนกับโอกาส (WO) จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) นำมาร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย ยุทธศาสตร ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ เปาหมาย โครงการและ ตัวชี้วัด

4. การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์เป็นการประเมินดูว่ากลยุทธ์หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ผ่านเกณฑ์การประเมินหรือไม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้จัดทำที่จัดทำกลยุทธ์จะต้องให้ผู้จะนำกลยุทธ์ไปใช้และผู้เกี่ยวข้องประเมินคุณภาพของกลยุทธ์ หรือผู้ที่นำกลยุทธ์ไปใช้แล้วประเมินคุณภาพเชิงประจักษ์ (Empirical) หรือองค์การที่จัดทำกลยุทธ์จะต้องมีการทำประชาพิจารณ์เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมประเมินเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งการประเมินกลยุทธ์นี้มีนักวิชาการ ได้นำเสนอเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติ ดังนี้

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2551: 190-192) ได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์จะกระทำเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การประเมินโดยการใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ มีความเหมาะสมเป็นไปได้ และยอมรับกันหรือไม่ ทั้งนี้อาจมีกลยุทธ์ทางเลือกที่ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ประการ

2) พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ในแต่ละด้าน โดยอาจใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

3) พิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินด้วยเกณฑ์ข้างต้นแล้วกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยคาดว่าเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

ด้าน	วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	เป้าหมายของกลุ่ม	กลยุทธ์	มาตรการ
ด้านการพัฒนากลุ่ม	วัตถุประสงค์ที่ 1	เป้าหมายที่ 1	กลยุทธ์ที่ 1	มาตรการที่ 1
				มาตรการที่ 2
		เป้าหมายที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3	มาตรการที่ 1
	วัตถุประสงค์ที่ 2	เป้าหมายที่ 1	กลยุทธ์ที่ 1	มาตรการที่ 1
			กลยุทธ์ที่ 2	มาตรการที่ 1
		เป้าหมายที่ 2	กลยุทธ์ที่ 4	มาตรการที่ 1
	วัตถุประสงค์ที่ 3	เป้าหมายที่ 1	กลยุทธ์ที่ 3	มาตรการที่ 2
		เป้าหมายที่ 2	กลยุทธ์ที่ 5	มาตรการที่ 3

สตัสเฟิลบีม (Stufflebeam, 2003) ได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสำหรับการตัดสินคุณภาพของการประเมินทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประกอบด้วย

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) หรือความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน

1.1 การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ

1.2 ความเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ประเมิน

1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศ

1.4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน

1.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน

1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) หมายถึง ความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ปฏิบัติ ยอมรับได้ ประหยัด และคุ้มค่า

2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง

2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) ประเมินได้อย่างเหมาะสมตามกฎระเบียบ จรรยาบรรณ

3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ

3.2 การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน

3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ

3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

3.6 การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.7 รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน

3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards) มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม

4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน

4.2 การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างพอเพียง

4.3 การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการการประเมินอย่างชัดเจน

4.4 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง

4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นได้

4.6 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.7 วิเคราะห์และรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.9 การลงข้อสรุปที่มีผลสนับสนุน

4.10 การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ (2553 : 198-200) ได้อธิบายเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ไว้ 3 ประเด็นดังนี้ ดังต่อไปนี้

1) หลักความเหมาะสม (Suitability) ซึ่งเป็นการประเมินดูว่ากลยุทธ์ หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสมเพียงใด พิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเหมาะสมเพียงใดในกรณีนี้อาจจะหมายถึงว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภยันตราย (Threat) หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่ของโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Opportunity) หรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงจุดแข็ง ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ หรืออาจจะหมายถึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลมาจากจุดอ่อน (Weakness) เป็นกลยุทธ์ ที่พยายามแก้ไขจุดที่เป็นปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเกณฑ์ในการที่จะดูความเหมาะสมนั้นก็คือ พิจารณากลยุทธ์คู่ไปกับเรื่องของ SWOT Analysis เมื่อมาพิจารณาถึงรายละเอียดในการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ทั้งสามประการนั้นจะพบว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสม (Suitability) นั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้จะต้องตอบคำถามประเภทดังนี้ เช่น กลยุทธ์ที่ใช้นั้นสามารถที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดอันเป็นผลจากจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัท หรือเป็นผลจากปัจจัยที่เป็นภยันตราย (Threat) ของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ กลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะสามารถทำให้บริษัทหรือองค์กรสามารถที่จะต่อสู่กับคู่แข่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญได้แค่ไหน กลยุทธ์ที่ใช้นั้นภายใต้ข้อจำกัดของสภาพคล่องซึ่งเป็นจุดอ่อนจะเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดอ่อนได้แค่ไหน นอกจากนี้การพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์อาจจะเป็นการพิจารณา กลยุทธ์โดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของกำไร วัตถุประสงค์ในแง่ของเป้าหมายของการขยายตัว หรือวัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของการควบคุม การดูถึงทางเลือกกลยุทธ์ที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการใช้กลยุทธ์

2) หลักความเป็นไปได้ (Feasibility) กล่าวคือ เป็นลักษณะของการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีโอกาสเป็นไปได้มากแค่ไหน สามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่เรามีอยู่เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของภายในกรอบขององค์กรมองถึงความเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์นั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรและพื้นฐานของสภาพแวดล้อมระดับใด ในส่วนรายละเอียดที่จะมาพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในแง่รายละเอียดนั้นอาจจะหมายความว่า ต้องมาคำนึงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะหาเงินที่ไหนมาดำเนินการได้กลยุทธ์นั้นถ้ามองจากโครงสร้างองค์กรจะมีความเป็นไปได้ว่าจะบรรลุข้อจำกัดหรือเป้าหมายดังกล่าวได้แค่ไหน ตลอดจนพิจารณาถึงระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ว่าจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่มีอยู่หรือไม่ มีความเป็นไปได้แค่ไหนภายใต้ข้อจำกัดในแง่ทรัพยากรที่จะดำเนินมาตรการดังกล่าวนี้ให้เป็นผลสำเร็จ

3) หลักการยอมรับ (Acceptability) กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นแม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรนั้นจะ

เห็นด้วยและจะยอมรับหรือไม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ของการยอมรับ (Acceptability) ในแง่รายละเอียดย่อมหมายถึง การพิจารณาว่าการดำเนินมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ การดำเนินการที่สอดรับกับค่านิยมขององค์กรตลอดจนการยอมรับของชุมชนหรือของสังคม

อนิวัช แก้วจำนง (2551: 197 – 198) กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์ว่า การประเมินกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงหลักพื้นฐานในการประเมิน (Strategy Evaluation Principles) 3 ประการ ได้แก่ หลักเกณฑ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมหลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้และหลักเกณฑ์ของการยอมรับได้ ทั้งนี้อาจกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1) หลักความเหมาะสม (Suitability) เป็นหลักการในการประเมินดูว่ากลยุทธ์หรือทางเลือก เชิงกลยุทธ์ที่ใช้มีความเหมาะสมเพียงไรโดยพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจเป็นการตรวจสอบดูว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้กลยุทธ์ใดสามารถนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภัยอันตรายต่อองค์การหรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่ของโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือเป็นกลยุทธ์เหมาะสมโดยคำนึงถึงจุดแข็ง นั่นคือการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานหรืออาจหมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หาทางหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลจากจุดอ่อนเป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอุดตันที่จะเป็นปัญหาสำหรับองค์การก็ได้ หลักการความเหมาะสมจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ SWOT ด้วย

2) หลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการประเมินในลักษณะการประเมินกลยุทธ์ ที่นำมาใช้ว่ามีโอกาสเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดสามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่องค์การมีอยู่หรือไม่หรืออาจเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงความเป็นไปได้ของการกำหนดทิศทางว่าองค์การมีโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกันรวมถึงทรัพยากรที่มีในองค์การ

3) หลักเกณฑ์ของการยอมรับได้ (Acceptability) เป็นการพิจารณาว่าถึงแม้กลยุทธ์ที่ใช้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การจะเห็นด้วยและยอมรับได้มากน้อยเพียงใด

การประเมินกลยุทธ์สามารถใช้หลักเกณฑ์และองค์ประกอบที่แตกต่างกันได้ในแต่ละองค์การทั้งนี้ในการประเมินกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการถ่วงน้ำหนัก 2) ข้อจำกัดในการใช้ทรัพยากร (Resource Utilization) และ 3) วัฒนธรรมองค์การ (Cooperate Culture) เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเป็นแนวทางในการประเมินความเหมาะสมของแต่ละกลยุทธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ดีนั้น จะประกอบด้วยการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้สำหรับการประเมินกลยุทธ์การบริหารการจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร เพื่อตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ มี 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ตรวจสอบยืนยันคุณภาพของกลยุทธ์โดยพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินของ The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation

เป็นเกณฑ์การประเมิน ซึ่งประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)

จากแนวคิดกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ในงานวิจัย กลยุทธ์การบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) 3) การวิเคราะห์ TOWS Matrix 4) การประเมินกลยุทธ์ สรุปกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจับคู่เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ จุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) จุดอ่อนกับโอกาส (WO) จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT)

3. ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย ยุทธศาสตร ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ เปาหมาย โครงการ และตัวชี้วัด

4. ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ตรวจสอบยืนยันคุณภาพของกลยุทธ์

บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร

ข้อมูลพื้นเกี่ยวกับสถานศึกษา

1. ที่ตั้ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร 146 ถ. พิศิษฐ์พยาบาล ต. ท่าตะเภา อ. เมือง จ. ชุมพร 86000 โทรศัพท์ 077-511218 โทรสาร 077-511234 E-mail cpvc.ac.th@gmail.com Website www.cpvc.ac.th

2. ประวัติสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพรเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการเกิดจากการรวมสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาเดิมเข้าด้วยกัน คือ โรงเรียนการช่างชุมพรและโรงเรียนอาชีวศึกษาชุมพร เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 แล้วใช้ชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนเทคนิคชุมพร ” ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัย เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2523 มีชื่อใหม่ว่า “วิทยาลัยเทคนิคชุมพร ” มีรายละเอียดความเป็นมาดังต่อไปนี้โรงเรียนการช่างชุมพร เดิมชื่อ “โรงเรียนประถมช่างไม้ชุมพร” เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2477 โดยมีนายประสงค์ รังสิวัฒน์ กรรมการจังหวัดชุมพรเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง รับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากครั้งประถมศึกษาปีที่ 4 เข้าเรียนหลักสูตร 2 ปี (สังกัดอำเภอเมืองชุมพร ใช้สถานที่บ้านพักของกรรมการเป็นที่ทำการชั่วคราวต่อมาได้ย้ายมาอยู่ที่ถนนพิศิษฐ์พยาบาล ในเนื้อที่ 7 ไร่ สถานที่ปัจจุบัน) พ.ศ. 2484 จัดตั้งเป็นโรงเรียนตัดเย็บเสื้อผ้าชุมพร โดยนายสุธินด์ หิรัญรัตน์ โดยใช้พื้นที่เดิมของโรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา (ปัจจุบัน คือ โรงเรียนอนุบาลชุมพร) พ.ศ. 2491 เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนการช่างสตรีชุมพร พ.ศ. 2517 เปลี่ยนเป็นโรงเรียนอาชีวศึกษา

ชุมพร พ.ศ. 2519 รวมกับโรงเรียนการช่างชุมพร และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเทคนิคชุมพร พ.ศ. 2523 ได้รับการปรับปรุงและยกฐานะเป็นวิทยาลัยใช้ว่า “วิทยาลัยเทคนิคชุมพร” พ.ศ. 2537 ได้มีการย้ายบางประเภทวิชา ไปทำการสอนที่วิทยาลัยเทคนิคชุมพร โดยแบ่งออกเป็น 2 วิทยาเขต ดังนี้ วิทยาลัยเทคนิคชุมพร เขต 1 ตั้งอยู่ที่ 146 ถนนพิศิษฐ์พยาบาล ตำบลท่าตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร วิทยาลัยเทคนิคชุมพร เขต 2 ตั้งอยู่ที่ 138 ถนนอาภากร หมู่ที่ 8 ตำบลนาชะอัง อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร วิทยาลัยเทคนิคชุมพร เขต 1 และจัดตั้งเป็น “วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร” 12 เมษายน 2554 กระทรวงศึกษาธิการได้มีการประกาศแยกวิทยาลัยเทคนิคชุมพรออกเป็น 2 สถานศึกษา คือ วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร เดิมชื่อว่า วิทยาลัยเทคนิคชุมพร เขต 1 วิทยาลัยเทคนิคชุมพร เขต 2 ยังคงสภาพเป็นวิทยาลัยเทคนิคชุมพร

3. สภาพชุมชน เศรษฐกิจ และสังคมของสถานศึกษา

1) สภาพชุมชน

สภาพชุมชนจังหวัดชุมพรมีภาคการเกษตร เป็นสิ่งที่ทำรายได้ให้แก่จังหวัดชุมพรมากที่สุด รองลงมาคือภาคการค้าปลีกค้าส่ง และสุดท้ายคือภาคอุตสาหกรรม

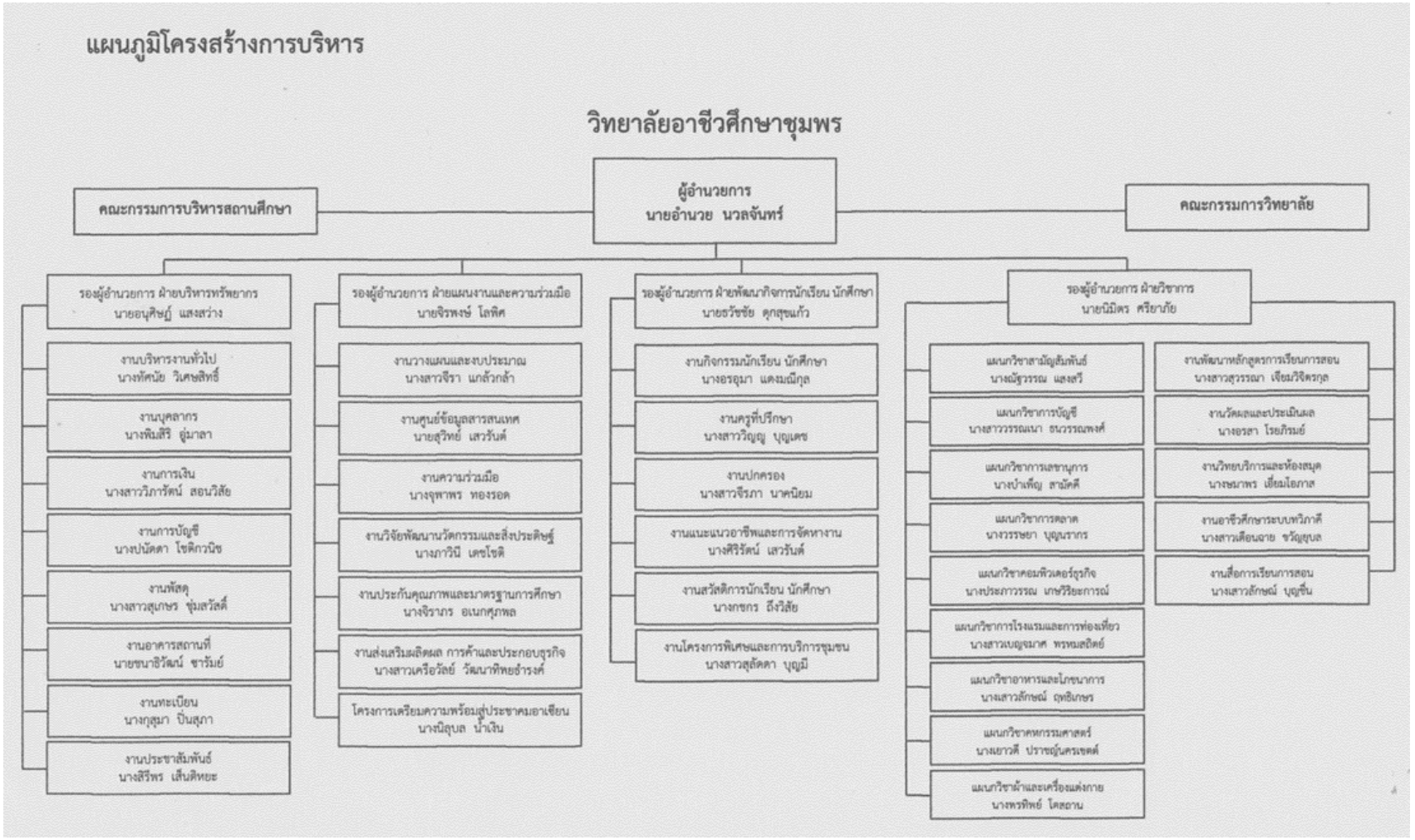
2) สภาพเศรษฐกิจ

ภาคเกษตรกรรม พืชเศรษฐกิจของชุมพรประกอบไปด้วย ยางพารา ปาล์มน้ำมัน ทุเรียน มะพร้าว ไม้ผล รวมไปถึงการปศุสัตว์และการประมง ในด้านการประมง เนื่องจากชุมพรเป็นจังหวัดที่มีชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 222 กิโลเมตร การทำประมงจึงสำคัญมาก โดยมีระยะเวลาการทำประมงประมาณ 7-9 เดือน ช่วงที่ทำการประมงไม่ได้คือระหว่างเดือน ตุลาคม -ธันวาคม เนื่องจากเป็นหน้ามรสุม คลื่นลมแรง และช่วงวันที่ 15 กุมภาพันธ์ – 15 พฤษภาคม ของทุกปี เพราะเป็นช่วงที่อ่าวไทยห้ามทำการประมงเนื่องจากเป็นฤดูปลาวางไข่

3) สภาพสังคม

ภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากการเกษตร เช่น อุตสาหกรรมการสกัดน้ำมันปาล์ม อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง อุตสาหกรรมผลิตน้ำผลไม้บรรจุกระป๋อง เป็นต้น

แผนภูมิการบริหารของสถานศึกษา



ปรัชญา อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ของสถานศึกษา

1. ปรัชญา ฝีมือเป็นเลิศ วิชาการเป็นเยี่ยม คุณธรรมสูงยิ่ง
2. อัตลักษณ์ ทักษะเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม
3. เอกลักษณ์ คุณธรรมเด่น เน้นวิชาชีพ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1. วิสัยทัศน์ ผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มาตรฐานสากล

2. พันธกิจ

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

2) ผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

3) ส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ

4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาและการบริการวิชาชีพแก่บุคลากรชุมชนและองค์กรภายนอก

5) ส่งเสริม พัฒนาโครงงาน โครงการวิชาชีพ สิ่งประดิษฐ์ของคนรุ่นใหม่สร้างองค์ความรู้ วิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. เป้าประสงค์

1) ผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ

2) สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านอาชีวศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ

3) ส่งเสริมการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4) เสริมสร้างโอกาสการศึกษาวิชาชีพอย่างเสมอภาคและลดปัญหาการออกกลางคันของผู้เรียนในทุกระดับ

5) พัฒนาองค์ความรู้ โครงงาน โครงการวิชาชีพ และวิจัยสู่นวัตกรรม และต่อยอดนวัตกรรมทางธุรกิจ

6) ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 บริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 บริหารจัดการศึกษาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและสถานศึกษาคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 พัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 พัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 พัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาและการบริการวิชาชีพแก่บุคลากร ชุมชน และองค์กรภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี

ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 สร้างงานวิจัย นวัตกรรม โครงงาน โครงการวิชาชีพและเทคโนโลยีให้มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5.2 พัฒนาครูสู่การเป็นนักวิจัยและนวัตกรรมอาชีวศึกษา

5. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 ส่งเสริม สนับสนุน การสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุน การเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาการออกกลางคันของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 1.1.3 สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 1.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาตามนโยบายของต้นสังกัด

กลยุทธ์ที่ 1.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1.2.3 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางในสถานศึกษาคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้จัดระบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1.2.5 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการ

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 พัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาทุกะดับอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 เสริมสร้างโอกาสการศึกษาวิชาชีพอย่างเสมอภาค

กลยุทธ์ที่ 2.1.3 ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานและสังคม

กลยุทธ์ที่ 2.1.4 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งในการศึกษาในระบบปกติ และการศึกษาระบบทวิภาคี

กลยุทธ์ที่ 2.1.5 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และปรับภาพลักษณ์อันดีของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตรงตามคุณวุฒิวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนทางด้าน IT และภาษาต่าง ประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศในสาขาวิชาที่เป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 3.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาต่อการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสและความร่วมมือในการสร้างเสริมคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการนำผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 4.1.1 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาด้วยความร่วมมือผลิต และพัฒนากำลังคนร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ

กลยุทธ์ที่ 4.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมการบริการวิชาการและวิชาชีพและจิตอาสา

กลยุทธ์ที่ 4.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี หรือการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5.1.1 ส่งเสริมการจัดทำโครงงาน โครงการวิชาชีพและสิ่งประดิษฐ์ของคนรุ่นใหม่

กลยุทธ์ที่ 5.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการให้ผู้เรียนเป็นผู้ประกอบการอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5.1.3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน ในการสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมต่อยอดธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 5.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูสู่การเป็นนักวิจัยและนวัตกรรมอาชีวศึกษา

สาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอน

1. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) 3 ประเภทวิชาคือ

1) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม

- สาขางานการบัญชี
- สาขางานการตลาด
- สาขางานการเลขานุการ
- สาขางานคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- สาขางานคอมพิวเตอร์ธุรกิจ (MEP)
- สาขางานธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อ (DVT)

2) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- สาขางานการโรงแรม
- สาขางานการโรงแรม (MEP, DVT)
- สาขางานการท่องเที่ยว

3) ประเภทวิชาคหกรรม
- สาขางานแฟชั่นดีไซน์
- สาขางานธุรกิจดอกไม้และงานประดิษฐ์
- สาขางานอาหารและโภชนาการ

2. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) 3 ประเภทวิชาคือ

1) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ
- สาขาวิชาการบัญชี
- สาขาวิชาการบัญชี (DVT)
- สาขาวิชาการตลาด
- สาขาวิชาการตลาด (ม.6 , DVT)
- สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ (ม.6 , MEP , DVT)
- สาขาวิชาการจัดการสำนักงาน
- สาขาวิชาการจัดการสำนักงาน (DVT)

2) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- สาขาวิชาการโรงแรม (ม.6 ,DVT, MEP)
- สาขาวิชาการท่องเที่ยว (DVT)

3) ประเภทวิชาคหกรรม
- สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ (DVT)

เกียรติประวัติของสถานศึกษา

1. รางวัลและผลงานของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560

1) รางวัลระดับชาติ โล่รางวัลสถานศึกษาต้นแบบการลดปัญหาการออกกลางคันของผู้เรียนอาชีวศึกษาอย่างยั่งยืนปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

2) รางวัลระดับชาติ เกียรติบัตรสถานศึกษาต้นแบบตามภารกิจตามผู้เรียนอาชีวศึกษาที่ออกกลางคันกลับเข้าสู่ระบบการศึกษา

3) รางวัลระดับชาติ เกียรติบัตรสถานศึกษาตามภารกิจเยี่ยมบ้าน หอพัก บ้านเช่าและอยู่อาศัยของผู้เรียนอาชีวศึกษา

4) รางวัลระดับภาค เกียรติบัตรรางวัลมาตรฐานดีเด่น ระดับเหรียญทอง สถานศึกษาขนาดใหญ่

2. รางวัลและผลงานของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561

1) รางวัลระดับชาติ รางวัล ออมดีสายอาชีวศึกษา การประกวดธนาคารโรงเรียน กิจกรรมส่งเสริมการออม ประจำปีการ 2561

2) รางวัลระดับชาติ รางวัล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนสถานศึกษาคุณธรรมอาชีวศึกษา

3) รางวัลระดับชาติ รางวัลค่ายดีเด่น ทีมลูกเสือวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพ ในงานชุมนุมลูกเสือวิสามัญแห่งประเทศไทย

4) รางวัลระดับภาค รางวัลระดับเหรียญทอง ของการประเมินองค์การมาตรฐานดีเด่น สถานศึกษาขนาดใหญ่

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปีการศึกษา 2561 จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ผลการประเมินตนเองของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร : 2562) การสรุปจุดเด่น จุดด้อยและจุดที่ควรพัฒนา และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาไว้ในรายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพรไว้ดังนี้

1. จุดเด่น

1) ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดเด่นด้าน ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้เรียนมีสมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการ หรือการประกอบอาชีพอิสระ ผลงานของผู้เรียนด้านนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์หรืองานวิจัย ผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) การมีงานทำและศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ผลการแข่งขันทักษะวิชาชีพ และการดูแลและแนะแนวผู้เรียน

2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดเด่นด้าน การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) ด้านครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดเด่นด้านครูผู้สอน ในประเด็นการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

4) ด้านการมีส่วนร่วม วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดเด่นด้านการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชนและจิตอาสา

5) ด้านปัจจัยพื้นฐาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดเด่น ด้านอาคารสถานที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และแหล่งเรียนรู้และศูนย์วิทยบริการ

2. จุดที่ควรพัฒนา วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร มีจุดที่ควรพัฒนา ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา เช่น ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) ผลการแข่งขันทักษะวิชาชีพ การดูแลและแนะแนวผู้เรียน การหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ หรือปรับปรุงรายวิชา หรือปรับปรุงรายวิชาเดิม หรือกำหนดรายวิชาเพิ่มเติม และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2) ด้านปัจจัยพื้นฐาน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการใช้งานด้านสารสนเทศภายในสถานศึกษา การเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนาการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา วิทยาลัยฯ จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสรุปภาพรวมไว้ดังนี้

1) ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการดูแลและแนะแนวผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีสมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการ หรือ การประกอบอาชีพอิสระ การพัฒนาคุณภาพผลงานของผู้เรียนด้านนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ หรืองานวิจัย และการแข่งขันทักษะวิชาชีพ

2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

3) ด้านผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของครูผู้สอน การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

4) ด้านการมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี การพัฒนาคุณภาพการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพการบริการชุมชนและจิตอาสา

5) ด้านปัจจัยพื้นฐาน การพัฒนาคุณภาพอาคารสถานที่ ห้องเรียนและห้องปฏิบัติการ การพัฒนาคุณภาพระบบสาธารณูปโภค พื้นฐาน การพัฒนาคุณภาพแหล่งเรียนรู้และศูนย์วิทยบริการ และการพัฒนาคุณภาพระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

สภาพปัจจุบันการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร

กระทรวงศึกษาธิการให้นโยบายแก่สถานศึกษาขับการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษานำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาในปีการศึกษา 2560 ดังนั้นทางสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ได้มอบนโยบายสถานศึกษาพร้อมทั้งให้แนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและการดำเนินงานชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติด้านการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่ประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ บรรลุเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนระดับอาชีวศึกษา

วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ได้นำแนวทางการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำมาใช้ในสถานศึกษาในปีการศึกษา 2560 พบว่า จากการผลการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพรยังไม่ส่งผลต่อพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่ประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิตามความคาดหวัง เนื่องจากยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และในปีการศึกษา 2561 วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ได้นำแนวทางการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มาสู่การปฏิบัติ ในทุกด้าน คือด้านการบริหารจัดการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ 2) การกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินการการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3) การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4) การกำหนดปฏิทินการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพของสถานศึกษา 5) การสร้างความรู้และความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 6) การพัฒนาครูด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ 7) การให้คำแนะในการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ประสบความสำเร็จ 8) การสร้างแรงจูงใจกระตุ้นครูให้มีกำลังใจในการจัดทำร่วมแก้ปัญหา 9) การพัฒนาให้ครูมีความรู้การสร้างเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นในการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 10) มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 11) การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 12) การจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ การขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีกระบวนการที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างได้ 13) การกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำใช้ในสถานศึกษา พบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นวิธีการในการพัฒนาครูโดยการจัดบรรยากาศให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ครูไม่โดดเดี่ยวและมีเครือข่ายในการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์อันดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 2) เป็นชุมชนที่มีฉันทะและความศรัทธาในการทำงาน 3) เป็นชุมชนที่เอื้ออาทร มีคุณธรรมและเป็นกัลยาณมิตรกันในทางวิชาการ และ 4) เป็นชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้ การนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นวางแผน ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมและขั้นกำหนดกิจกรรมการพัฒนา 2) ขั้นลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ 3) ขั้นสังเกตผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สมาชิกแต่ละคนนำผลการปฏิบัติมาเสนอในวงสนทนา

โดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยปกตินิยมใช้การทบทวนระหว่างปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการสังเกตผลการปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นสะท้อนผล เป็นขั้นการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา เป็นหลักการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในโรงเรียนจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับเงื่อนไข 5 ประการ ได้แก่ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิก เงื่อนไขที่ช่วยผดุงความเป็นชุมชนการเรียนรู้ และการแบ่งปันการปฏิบัติ

ศยามน อินสะอาด (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อสร้างชุมชนนักปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ไอซีทีของครูสังกัด สพฐ. พบว่า 1) รูปแบบชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครูสังกัด สพฐ. มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและแรงจูงใจภายนอก ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและแรงจูงใจ ด้านกระบวนการด้านคุณลักษณะชุมชน และด้านผลลัพธ์ โดยมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีสมาชิกเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู จำนวนทั้งสิ้น 94 คน และมีกลุ่มตัวอย่างที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์สอนที่ดีโดยใช้ไอซีทีผ่านคลิปวีดิโอ จำนวน 42 คน ได้แก่ ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีคิดเป็นร้อยละ 47.61 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 28.57 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 7.14 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 4.76 3) การประเมินผลการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพครู พบว่าการดำเนินการชุมชนมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงปณิธานความมุ่งมั่นขั้นพื้นฐานของครู การเปลี่ยนแปลงการสอน การเปลี่ยนแปลงเพื่อศิษย์ การเปลี่ยนแปลงการทำงานของครู การเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียน นอกจากนี้ ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูมีทักษะการใช้ ICT เพื่อการสอน เพิ่มความมั่นใจในการสอน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีเจตคติที่ดีต่อการใช้ ICT เพื่อบูรณาการในการสอน มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาผู้เรียนของตน

กุลธิดา ทุ่งคาใน (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพบริบทคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้แบบชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพบริบทคณะครุศาสตร์ โดยรวมนักศึกษาเห็นด้วยทุกด้าน 2) ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทคณะครุศาสตร์ โดยรวมมีการปฏิบัติมาก ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านโครงสร้างสนับสนุน ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการพัฒนาวิชาชีพตามลำดับ ส่วนปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างสนับสนุน ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการพัฒนาวิชาชีพตามลำดับ 3) องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์เอกสารประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ การพัฒนาวิชาชีพ วิสัยทัศน์ร่วม การทำงานร่วมกันและโครงสร้างสนับสนุน 4) แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพบริบทคณะครุศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ ควรพัฒนาด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานร่วมกัน และด้านโครงสร้างสนับสนุน ตามลำดับ

สหรัฐ เต็มวงษ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 19 พบว่า ระดับของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับของปัจจัยที่ศึกษา ทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของครู และบรรยากาศแบบเปิดของโรงเรียน โดยสามารถพยากรณ์ร้อยละ 71.80 (R2= .718) ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์การบริหารการประกันคุณภาพมีความสอดคล้องมากที่สุด รองลงมา ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม ตามลำดับ

อนุสรา สุวรรณวงศ์. (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน พบว่า 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ (1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ (5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ (5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

อนุสรา สุวรรณวงศ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย พบว่าคุณลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน 2) การร่วมเรียนรู้และร่วมมือรวมพลัง 3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ และ 5) ภาวะผู้นำร่วมทางการบริหารบทสรุป กล่าวคือ ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านนโยบายการบริหารโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการเพื่อสร้างครูผู้นำการพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และการพัฒนาทางวิชาชีพของครู

ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิผล

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบด้านพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู พบว่า การที่โรงเรียนจะเอื้ออำนวยให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบเพื่อนคู่วิชาชีพที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีและผลต่อพัฒนาการนักเรียนนั้น สามารถสรุปแนวทางสำคัญ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจให้หน่วยย่อย ๆ หรือคู่วิชาชีพมีอิสรภาพในการบริหารจัดการตนเองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การให้สถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือโจทย์ที่ท้าทายไม่สามารถทำได้ด้วยคนเดียวบังคับให้เกิดการร่วมมือผสานศักยภาพร่วมกันโดยมีเป้าหมายชัดเจนที่จะผ่านพ้นไปให้ได้ 3) การจัดงานที่มีความเหมือนกันในงานที่ทำแต่แตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ และมุมมองความคิดนั้น ยิ่งเป็นต้นทุนที่ดีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่นอกจากกรอบแนวคิดเดิม ๆ ของแต่ละคน 4) การจัดสถานที่ทำงานให้อยู่ใกล้ชิดกันหรืออยู่ในงานจนเห็นการทำงานของกันและกัน รวมถึงพื้นที่กลาง จะส่งผลให้การรับรู้เก็บข้อมูลสำคัญเพื่อช่วยสะท้อนผลได้เป็นอย่างดี 5) การจัดช่วงเวลาที่มีเวลาว่างตรงกันเป็นประจำในแต่ละวันเพียงพอให้สามารถมีเวลาพบปะสนทนาสะท้อนการจัดการเรียนรู้ระหว่างกัน

ปวีณา เจริญภูมิและคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มินตรา ลายสนิทเสรีกุล (2558) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบูรพา กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบูรพา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ ได้เป็น 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดการ เรียนการสอน และ 3) ด้านการวัดและประเมินผล โดยมีด้านที่เป็นจุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผลและด้านที่เป็นจุดอ่อน คือหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอน สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบูรพา กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 29 วิธีดำเนินการ

วาสนา ทองทวียิ่งยศ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษาได้ ร้อยละ 79.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า หลักเทียบประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การ สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วม 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การร่วมมือรวมพลัง 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงานและ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนพบว่าครูสามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานทั่วไปในทุกตัวบ่งชี้ และบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานในทุกตัวบ่งชี้

Hord (1997) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลกระทบเชิงบวก 2 มิติ คือ 1) มิติด้านครู กล่าวคือ ครูสามารถปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลาหยุดงาน มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัดและรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า และ 2) มิติด้านผู้เรียน กล่าวคือ ผู้เรียนส่วนใหญ่ลดอัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการขาดเรียนลดลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดเมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่าลดความเหลื่อมล้ำ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มผู้เรียนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน

Bryk Camburn and Louise (1999) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Professional Community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors and Organizational Consequences พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนทางวิชาชีพประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เอื้ออำนวย ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียนและความไว้วางใจของครู กล่าวคือ โรงเรียนที่มีผู้เรียน น้อยกว่า 350 คน มีความเป็นชุมชนทางวิชาชีพได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนความไว้วางใจซึ่งกัน และกันของครูส่งผลให้เกิดการร่วมมือ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับและความมีลักษณะของชุมชนทางวิชาชีพ 2) ปัจจัยด้านบริบทและองค์ประกอบของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้เรียน องค์ประกอบของทีมงาน ลักษณะของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงบริเวณโรงเรียน และความมั่นคงทางอาชีพ ซึ่งความมั่นคงทางอาชีพส่งผลทางลบต่อชุมชนทางวิชาชีพ และ 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สูงส่งผลต่อชุมชนทางวิชาชีพในระดับสูง ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยต่อการลดคาบเรียนเพื่อจัดกิจกรรมเสริมสร้างชุมชนทางวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมทางวิชาการ

Scribner et al. (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process ผลการวิจัยพบว่า การสร้างชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียนจะต้องอาศัยทีมผู้นำ การทำงานเป็นทีม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและเกิดการพัฒนาแบบทีม อีกทั้งการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของครูจะส่งผลให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างชุมชนทางวิชาชีพ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นมาขององค์กร ภาระหน้าที่หลักขององค์การ และลักษณะเชิงโครงสร้างการทำงานของครู

Bolam et al. (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืนและยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถ การเรียนรู้ของผู้เรียนอีกด้วย โดยตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิผลของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะ ได้แก่ แผนก งาน ขนาดโรงเรียนและที่ตั้ง และเงื่อนไขทั่วไป ได้แก่ บริบทเฉพาะของโรงเรียนและเป้าหมาย ในการจัดตั้งองค์การ

Giles and Hargreaves (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถต้านทานแรงกดดันจากการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปมาตรฐานการศึกษา อันเป็นอุปสรรคสำคัญของการก้าวสู่โรงเรียนนวัตกรรม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำมาซึ่งการสร้างวัฒนธรรมใหม่ของครู ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และการวางแผนความสำเร็จของภาวะผู้นำ ในขณะที่การปฏิรูปมาตรฐานคือตัวขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู ทั้งนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นรูปแบบองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้นการจะนำองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่สนองต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Cannata (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Teacher Community in Elementary Charter Schools ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนอกระบบมีระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนนอกระบบมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อชุมชนทางวิชาชีพของครูมากกว่า ในมิติด้านกระบวนการตัดสินใจ มิติด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และมิติด้านการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

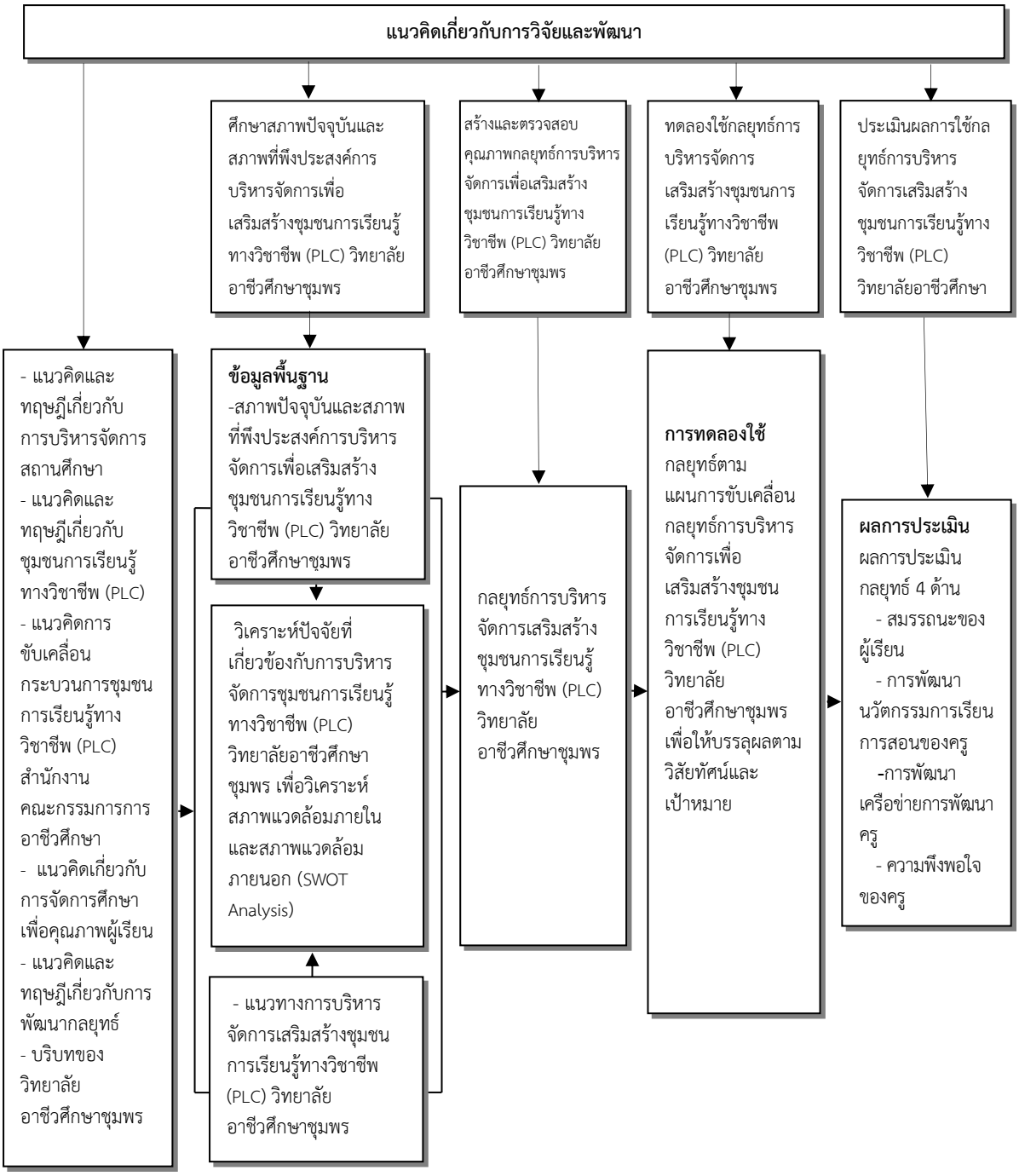
Cannata and Cravens (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Teacher Professional Community : Understanding Its Relationship to School Choice and School Condition พบว่า เงื่อนไขของโรงเรียนส่งผลต่อชุมชนทางวิชาชีพของครู ดังนี้ 1) ประเภทของโรงเรียน โรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชนมีระดับชุมชนวิชาชีพครูสูงกว่าโรงเรียนรัฐและโรงเรียนแม่เหล็ก

(Magnet School) ซึ่งเป็นโรงเรียนทางเลือกอย่างหนึ่งในสหรัฐอเมริกา 2) โครงสร้างองค์การครูในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้บริหารในระดับสูง และ 3) โครงสร้างการสอน ครูในโรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชนมีระดับชุมชนวิชาชีพครูที่สูงกว่าครูในโรงเรียนรัฐบาล

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถทางวิชาชีพของครูอันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่ยั่งยืน และการดำเนินการวางแผน การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม และขั้นกำหนดกิจกรรมการพัฒนา ขั้นลงมือปฏิบัติ ขั้นสังเกตผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สมาชิกแต่ละคนนำผลการปฏิบัติมาเสนอในวงสนทนาโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และขั้นสะท้อนผล รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถทางวิชาชีพของครูอันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนพัฒนาการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561- 2580 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แนวคิดการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสังเคราะห์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาตัวแปรดังกล่าว ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วิทยาลัยอาชีวศึกษาชุมพร