

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนารูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ในประเด็นดังนี้

1. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. แนวคิดและหลักการในการพัฒนาบุคลากร
3. รูปแบบเครือข่ายของการพัฒนาบุคลากร
4. การส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระในแต่ละประเด็นที่ศึกษามีดังต่อไปนี้

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแนวทาง  
ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

#### ข้อกำหนดของกฎหมาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีบทบัญญัติบางประการที่มีผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถทำหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากมาตราต่าง ๆ ต่อไปนี้

มาตรา 42 บุคคลย่อมมีเสรีภาพทางวิชาการ โดยระบุว่า การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับการคุ้มครอง

มาตรา 43 กำหนดให้บุคคลได้สิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย สาระสำคัญของมาตรานี้เป็นผลทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพ

มาตรา 78 กำหนดว่ารัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง และมาตรา 79 กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วม

มาตรา 81 กำหนดให้รัฐ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม กำหนดให้รัฐต้องเร่งรัดการพัฒนาวิชาชีพครู

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ระบุไว้ดังนี้

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการทำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

จากมาตรา 52 นี้ จะเห็นได้ว่า จำเป็นจะต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และเป็นกระบวนการเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง นอกจากนี้รัฐยังจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอีกด้วย

นอกจากมาตรา 52 แล้ว มาตรา 65 ยังกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพ อนึ่ง มาตรา 6 และมาตรา 7 ซึ่งกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษาไว้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นจะต้องพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้สามารถบรรลุความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาได้

### หลักการและกลยุทธ์ในการพัฒนา

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จะบังเกิดผลดีก็ต่อเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรจึงควรอาศัยหลักการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 คือเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของการเป็นครู ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และกระบวนการเรียนรู้นั้นให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นหลักการในการพัฒนาบุคลากรควรสะท้อนการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ตามมาตรา 9 โดย

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 15 กำหนดว่าการจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาคตามอัธยาศัย ดังนั้นกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาควรจัดการพัฒนาทั้งสามรูปแบบ ซึ่งแต่เดิมนั้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้รูปแบบของการศึกษาในระบบเท่านั้น คือมีหลักสูตรวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการศึกษาได้กำหนดไว้แน่นอนตายตัว ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลที่จะได้รับการพัฒนา นอกจากนั้นการพัฒนามักใช้วิธีการเดียวคือการฝึกอบรมและการศึกษาคตามอัธยาศัย ด้วย

#### ร่างพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น จำเป็นจะต้องให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติฉบับต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ หน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีดังต่อไปนี้

#### สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา จะจัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545 ในร่างพระราชบัญญัติฉบับนี้ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติครู ฉบับต่าง ๆ ดังนี้

- (1) พระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488
- (2) พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2495
- (3) พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2509
- (4) พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2519
- (5) พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2521
- (6) พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2523

มาตรา 7 ให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า "คุรุสภา" และมาตรา 8 กำหนดให้ คุรุสภามีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับ ดูแลปฏิบัติ ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ
- (2) กำหนดนโยบายและพัฒนาวิชาชีพให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
- (3) ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ

มาตรา 9 กำหนดให้คุรุสภามีอำนาจหน้าที่ 19 ประการ อำนาจหน้าที่ที่สำคัญเกี่ยวกับการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น

- (1) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานงานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (3) รับรองความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ
- (4) ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ

#### คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... มาตรา 3 ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติต่อไปนี้

- (1) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523
- (2) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535
- (3) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538
- (4) พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523

มาตรา 7 ให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า "คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" เรียกโดยย่อว่า "ก.ค.ศ." มาตรา 19 กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ศ. ไว้ 17 ประการ อำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ศ. ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากร เช่น

(1) ออกกฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการ และเงื่อนไขการบริหารงาน บุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎ ก.ค.ศ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและ ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(2) พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพิทักษ์ระบบ คุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนการจ้าง

(4) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(5) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำชี้แจงด้านการบริหารงานบุคคลและ เขตพื้นที่การศึกษา

จากร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว มาตรา 20 กำหนดให้มีอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า "อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา" นอกจากนั้น ในมาตรา 22 กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ 10 ประการ อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร เช่น

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอด คล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครอง ระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน หน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ใน อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษา

#### สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

จากร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. .... มาตรา 5 ให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยเรียกย่อว่า "สคบศ."

มาตรา 7 ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้ รางวัลครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการ จัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

มาตรา 8 กำหนดให้ สคบศ. มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานในการพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

(2) ดำเนินการและส่งเสริมการศึกษา การค้นคว้าวิจัย และพัฒนาหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรม รูปแบบ วิธีการ สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประกันคุณภาพการพัฒนาและการฝึกอบรมของหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

(3) ดำเนินการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้รางวัลแก่ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีผลงานดีเด่น ผู้เสียสละ และสร้างคุณประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ

(4) การสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรม และงานริเริ่มสร้างสรรค์ หรือผลงานที่ดีเด่นของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

(5) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่ใช้ผลิต พัฒนา หรือส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ

(6) ดำเนินการจัดการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในส่วนที่ยังไม่มีหน่วยงานใดดำเนินการหรือรับผิดชอบ

(7) ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถาบัน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา

(8) กำกับ ติดตาม และประเมินผลและมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถาบัน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ดำเนินการฝึกอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน

(9) บริหารกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนั้น มาตรา 20 (3) กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ให้การรับรองการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นที่ดำเนินการฝึกอบรม การพัฒนา และส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มาตรฐานในการพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่สถาบันกำหนด จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษานั้น สคบศ. เป็นผู้ให้การรับรอง อนึ่งมาตรา 39 กำหนดให้มีกองทุนเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในร่างพระราชบัญญัติทั้งสามฉบับดังกล่าวด้วย

## แนวคิดและหลักการในการพัฒนาบุคลากร

### แนวคิด

บทบาทของครูได้เปลี่ยนไปจากการถ่ายทอดความรู้ไปเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจำเป็นจะต้องมีบทบาทอย่างใหม่ มีความสามารถที่จะส่งเสริมและกำกับติดตามกระบวนการของการเรียนรู้ การสอน (Teaching) เป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ หรือกฎหมาย เกณฑ์ทั่วไปในการพิจารณาความเป็นวิชาชีพ มีดังนี้ (Verloop, 2001 : 436 – 437)

1. วิชาชีพปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ที่สำคัญของสังคม
2. วิชาชีพจำเป็นจะต้องมีทักษะในระดับสูง
3. วิชาชีพปฏิบัติงานโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นระบบ
4. วิชาชีพกำหนดให้ต้องศึกษาในระดับอุดมศึกษา
5. ศูนย์กลางของวิชาชีพมีลักษณะเด่นที่ความสนใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
6. ผู้ประกอบวิชาชีพมีเสรีภาพที่จะตัดสินใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
7. วิชาชีพมีเกียรติ และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีคำที่ใช้อยู่ 3 คำ ที่มีความหมายคล้ายกัน คือ

1. การพัฒนาบุคลากร (Staff development)
2. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

แนวคิดเกี่ยวกับคำทั้งสามคำมีดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมนั้นออกแบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ในความคิดและพฤติกรรมในชั้นเรียน และสอดคล้องกับนโยบาย และกฎ ระเบียบ ของเขตพื้นที่การศึกษา (Seyfarth, 1991 : 183)

การพัฒนาบุคลากร (Staff development) เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุง ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทในปัจจุบันหรือบทบาทในอนาคต (Cunningham and Cordeiro, 2000 : 300 cited Fullan, 1990) การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร

และการปรับปรุงองค์การ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่ พัฒนาความสามารถ แนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปโรงเรียน ขยายขอบเขตของความสนใจ เตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่ง และให้ประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย (Cunnigham and Cordeiro. 2000 : 301)

การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติทางวิชาชีพเพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพมีคุณลักษณะดังนี้ (Guskey. 2000 : 16 – 22)

1. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ตั้งใจไว้ เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) เชื่อมมั่นว่าเป้าหมายนั้นมีคุณค่า
- 3) กำหนดวิธีการที่จะประเมินเป้าหมาย

2. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เนื่องจากวิชาชีพทางการศึกษาเป็นพลวัตที่มีความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ทันกับวิทยาการอย่างใหม่ จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ประสิทธิผลของสิ่งที่ตนทำอยู่อย่างต่อเนื่อง ปรับวิธีปฏิบัติเมื่อไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด แสวงหาทางเลือกใหม่และโอกาสเพื่อพัฒนา

3. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและเกี่ยวข้องกัน ต้องอาศัยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Cooperative learning) ดังนั้นบุคคลทุกคนที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนา

การพัฒนาวิชาชีพมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษา โดยที่การพัฒนา นั้นจะช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ขั้นสูงและพัฒนาการเรียนรู้ของตน ในการพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น จำเป็นจะต้องตระหนักว่า ความสามารถของครู ความต้องการของครู และความสนใจของครู เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Sergiovanni. 2001 : 249)

ในสหรัฐอเมริกา นั้นในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาวิชาชีพทุกเดือน กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูเปลี่ยนวิธีสอนจากการนำเสนอเนื้อหาโดยตรงไปสู่การสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนักเรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเรียนรู้วิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนคิดอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์และแก้ปัญหา สังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แสดงออกได้อย่างชัดเจนทั้งโดยการพูดและการเขียน เตรียมตัวนักเรียนเพื่อการเป็นประชาชนที่รับผิดชอบและทำประโยชน์ให้สังคม (Seyfarth. 1999 : 258 Cited Borko and Putnam. 1995)



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นวิธีการที่เป็นองค์รวม (holistic) เป็นวิธีการที่บูรณาการ (integrated) เพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work – related behavior) โดยใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ (Megginson and others. 1995 : 10)

วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดยในระยะแรกเน้นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (Systematic training) ต่อมาใช้วิธีการพัฒนาตนเอง (Self – development) ในระยะหลังนี้ใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) (Megginson and others. 1995 : 26 – 28) ซึ่งต่อมาได้ขยายแนวคิดเป็นองค์การแห่งความรู้ สารสนเทศ และการเรียนรู้ (Knowledge, Information and Learning organization) หรือที่เรียก KILO

อาจกล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากร (Staff development) กับการพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) นั้นในตำราบางเล่มใช้แทนกัน โดยอธิบายว่าการพัฒนาบุคลากร (Staff development) มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นอีก เช่น การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In – service training) การพัฒนา วิชาชีพ (Professional development) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) (Ubben, Hughes and Norris. 2001 : 191)

ความล้มเหลวในการพัฒนาบุคลากรอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัย แต่มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (Seyfarth. 1991 : 187)

1. ขาดการประสานงานและประสานสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และโปรแกรมอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. ขาดความต่อเนื่องของการฝึกอบรม โดยที่อบรมเพียงครั้งเดียวแล้วไม่มีการอบรมอีกเลย
3. ผู้บริหารบางคนมุ่งเน้นให้การพัฒนาบุคลากรทำให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนโดยไม่ปรับองค์การให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
4. การออกแบบการฝึกอบรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้รับการอบรมขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาสาระ ผู้เข้าร่วมรับการอบรมขาดโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างใหม่ และไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติของตน

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาบุคลากร (Staff development) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นคำที่มีความหมายคาบเกี่ยวสอดคล้องกัน ซึ่งบางครั้งจะมุ่งเน้นที่ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาชีพ (Professional staff development) ซึ่งเป็นกระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นระบบและต่อเนื่อง

## หลักการในการพัฒนาบุคลากร

สวีนี (Sweeny, 2002) จอยซ์และโชเวอร์ (Joyce and Showers, 1995) ได้เสนอแนะว่าระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล ครูและผู้บริหารทุกคนควรจะได้รับการพัฒนา
2. การพัฒนาบุคลากรระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือทั้งโรงเรียนพร้อมกัน พัฒนาเป็นทีม
3. การพัฒนาบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตการศึกษา (district)

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่า วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็นดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพ
2. การปรับปรุงการสอน
3. การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ
4. การพัฒนาองค์การ

จากแนวคิดนี้สามารถสร้างกิจกรรมการพัฒนาให้ครอบคลุมได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ระดับของโปรแกรม >	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่มหรือโรงเรียน	ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม √			
การพัฒนาวิชาชีพ			
การปรับปรุงการสอน			
การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ			
การพัฒนาองค์การ			

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรที่มีความครอบคลุมนั้นทุกช่อง หรือทุกเซลล์จะต้องมีกิจกรรมหรือโปรแกรมการพัฒนา

ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องให้ครูมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะในการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรบางประการมีดังนี้ (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 486)

1. ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังและความสนใจของครูกับบทบาทและความต้องการของโรงเรียน

2. ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาในเชิงจูงใจ มีใช้การบังคับขู่เข็ญ
4. ให้รางวัล การยกย่อง และเสริมแรงเมื่อกระทำสำเร็จ
5. พัฒนาโปรแกรมด้วยความร่วมมือของหลายๆ ฝ่าย
6. มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนพฤติกรรมของครู มีใช้พฤติกรรมของนักเรียน
7. พิจารณาประสบการณ์ของครูในอดีต
8. คาดหวังว่าจะมีการต่อต้านบ้าง
9. ให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติจริง
10. พัฒนากลยุทธ์ที่ค่าใช้จ่ายต่ำ
11. ประเมินผลทั้งขณะดำเนินการและสิ้นสุดการดำเนินการ

มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าการเรียนรู้ของครู (Teacher learning) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในความพยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน (Sergiovanni. 2001 : 245) ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ หลักการสำคัญของการเรียนและการสอนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจิตวิทยา ได้แก่ (Sergiovanni. 2001 : 246)

1. การเรียนเป็นกระบวนการของการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมาย
2. แรงจูงใจในการเรียนส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของบุคคล และแรงดลใจของบุคคล อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลได้มีความเชื่อมโยงหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ผู้เรียนแต่ละคนต้องการเวลาที่แตกต่างกันในการเรียนรู้สิ่งเดียวกัน
4. ความรู้และทักษะสามารถเรียนได้ดีที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกันกับจะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้

ลิตเติล (Little. 1993 : 138 - 139) ได้เสนอหลัก 6 ประการที่เชื่อว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางในการออกแบบประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพสำหรับครู หลักการทั้ง 6 ประการมีดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพควรเสนอสิ่งที่มีความหมายในด้านสติปัญญา สังคมและอารมณ์ ด้วยความคิด ด้วยสื่อ และด้วยบุคคลทั้งที่เป็นครูและไม่ได้ประกอบอาชีพครู
2. การพัฒนาวิชาชีพควรตระหนักถึงบริบทของการสอนและประสบการณ์ของครู ควรจะเน้นที่กลุ่มศึกษา (Study groups) ความร่วมมือของครู การเป็นหุ้นส่วน และตัวแบบอื่น ๆ ของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้ครูเข้าใจความคิดใหม่ ๆ ที่สัมพันธ์กับตัวครู สถานศึกษา การปฏิบัติ การสอนและสภาพแวดล้อม
3. การพัฒนาวิชาชีพนำเสนอสิ่งที่อาจไม่เห็นพ้องกัน เพราะสิ่งที่ไม่เห็นพ้องกันอาจก่อให้เกิดทางเลือกอย่างใหม่

4. การพัฒนาวิชาชีพพิจารณาการปฏิบัติในชั้นเรียนในภาพกว้าง หรือในบริบท โดยพิจารณาส่วนอื่น ๆ ประกอบ คือวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูมองเห็นวิธีการที่จะเชื่อมโยงประสบการณ์ของนักเรียน การปฏิบัติในชั้นเรียนของครู โครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียน

5. การพัฒนาวิชาชีพเตรียมครูในการใช้เทคนิคและจินตทัศน์ในการแสวงหาความรู้ ครูไม่เพียงจะใช้ความรู้จากการวิจัยเท่านั้น แต่จำเป็นจะต้องสร้างองค์ความรู้จากการวิจัยอีกด้วย

6. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพจะต้องมั่นใจว่ามีความสมดุลระหว่างความสนใจของครูกับความสนใจของสถานศึกษา

โดยสรุปแล้ว หลักการในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้น จะต้องพัฒนาทั้งสามระดับ คือระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับเขตพื้นที่การศึกษา กระบวนการพัฒนาจะต้องอาศัยหลักการเรียนรู้ เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ บุคลากรทางการศึกษาควรจะมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา

### วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูในสหรัฐอเมริกา นั้น แต่เดิมทำในมหาวิทยาลัย โดยที่ครูไปลงทะเบียนเป็นรายวิชา ต่อมาการพัฒนาวิชาชีพได้เปลี่ยนมากระทำที่เขตพื้นที่การศึกษาโดยตระหนักว่ากิจกรรมการพัฒนานั้นจะต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติในห้องเรียน ในปัจจุบันนี้กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพได้เปลี่ยนจากเขตพื้นที่การศึกษา (district) ไปให้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพให้เข้าไปสู่สถานที่ ซึ่งครูและนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน (Alexander. 1995) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Staff Development)

ในปัจจุบันนี้มีวิธีการสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน กับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน (Result - based staff development) เป็นการกำหนดว่า

1. บุคลากรต้องการจะรู้อะไร (to know)
2. บุคลากรต้องการจะทำอะไร (to do)
3. บุคลากรต้องการจะประยุกต์อะไร (to apply)

การนำแผนปฏิบัติการของการพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีเวลา มีโอกาสและมีความรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ความรู้และทักษะอย่างใหม่ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Joyce and Showers. 1995)

การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based programs) เกิดจากความเชื่อที่ว่า การบริหาร จำเป็นจะต้องอาศัยหลักการของการกระจายอำนาจและเชื่อว่าการมอบความรับผิดชอบให้ ครูอาจารย์และผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่ยั่งยืนในการปรับปรุงการศึกษา ในการจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจะทำให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระและรูปแบบ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจและความผูกพัน นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะช่วยทำให้เพิ่มความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา (Seyfarth, 1991 : 188 - 189)

โดยสรุปแล้ว วิธีการ ในการพัฒนาบุคลากร อาจใช้การพัฒนาโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน (Result - based staff development) หรือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based staff development) โดยสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามีความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนา

### รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นจำเป็นต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาและแสวงหาวิธีการ เพื่อสนองตอบความต้องการนั้น ๆ ความต้องการในการพัฒนา อาจเป็นความต้องการของบุคคล ความต้องการของกลุ่ม หรือความต้องการของโรงเรียน ตัวอย่างของความต้องการในการพัฒนา เช่น

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
2. การเตรียมตัวเพื่อการปฏิบัติงานอย่างใหม่ในอนาคต
3. ข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน
4. การแนะนำวิธีการและเทคโนโลยีอย่างใหม่
5. การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

เอเวอร์ราดและมอริส (Everard and Morris, 1990 : 92) ได้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการในการพัฒนา ดังนี้

1. การแนะแนว การเสนอแนะ (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา
2. การอ่านเอกสารต่าง ๆ
3. การพัฒนาตนเอง (Self - development)
4. การจัดทำโครงการหรือโครงการต่าง ๆ
5. การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ
6. การเข้าร่วมประชุม
7. การทำวิจัย
8. การศึกษานอกสถานที่

ในเขตพื้นที่การศึกษา วาลเลย์ สตรีม (Valley Stream) ซึ่งอยู่ในเขตชานเมืองของนิวยอร์ก ได้มีโปรแกรม 5 ปี สำหรับการพัฒนาบุคลากร (Lunenburg and Onstein, 1996 : 485) โดยระบุแหล่งทรัพยากรเพื่อการพัฒนา ดังนี้

1. ที่ปรึกษา
2. วัสดุอุปกรณ์ทางวิชาชีพ เช่น วีดิทัศน์ วารสาร และหนังสือ
3. ผู้เชี่ยวชาญภายในระบบ เช่น ครูที่มีประสบการณ์ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสถานศึกษา
4. เครือข่ายวิชาชีพ เช่น สมาคมทางการศึกษา หน่วยงานวิจัย ห้องปฏิบัติการสอน
5. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอกชน หรือองค์กรวิชาชีพ
6. องค์กรทางการศึกษาระดับรัฐและระดับภูมิภาค
7. วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย

รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1. ประชุมปฏิบัติการในฤดูร้อน
2. โครงการฤดูร้อน (Summer projects)
3. การเข้าร่วมสัมมนาในระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ และระดับประเทศ
4. ศูนย์ครู (Teacher center)
5. การประชุมครูในโรงเรียนและในเขตพื้นที่การศึกษา
6. การให้การอบรมระหว่างประจำการ
7. การประชุมปฏิบัติการหรือการสัมมนาหลังจากโรงเรียนเลิกแล้ว
8. การเรียนในบางรายวิชาในมหาวิทยาลัย

ตัวแบบในการพัฒนาบุคลากรมีหลายตัวแบบ แต่ตัวแบบที่ใช้มากที่สุดคือการฝึกอบรม (Training) องค์ประกอบที่สำคัญในการฝึกอบรมมี 5 ประการดังนี้ (Joyce and Showers, 1995)

1. การนำเสนอทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีเป็นการอธิบายเหตุผล กรอบแนวคิด เทคนิคและวิธีการในการสอน รูปแบบต่าง ๆ ในการนำเสนอทฤษฎี ได้แก่ การอ่าน การบรรยาย สื่อต่าง ๆ และการอภิปราย เป็นต้น

2. การให้ตัวแบบและการสาธิต การให้ตัวแบบเป็นการกำหนดทักษะและกลยุทธ์ในการสอนซึ่งอาจทำได้โดยการสาธิต หรือใช้สื่อต่าง ๆ ในการฝึกอบรมนั้นอาจนำเสนอตัวแบบและสาธิตให้ได้หลาย ๆ ครั้ง

3. การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติเป็นการทดลองใช้ทักษะหรือกลยุทธ์อย่างใหม่ซึ่งอาจทำในชั้นเรียนโดยตรง สำหรับการปฏิบัติในสถานการณ์จำลองนั้นอาจทำกับกลุ่มเพื่อนหรือกับนักเรียนกลุ่มเล็ก ๆ

4. ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง (Structured feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผลการสังเกตพฤติกรรมการสอน มีการวางแผนล่วงหน้าว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องใดบ้าง

การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นการให้ด้วยตนเองหรือให้โดยผู้ให้การฝึกอบรม การให้ข้อมูลย้อนกลับ อาจทำอย่างสม่ำเสมอหรือเป็นบางครั้ง

5. การสอนแนะ (coaching) เพื่อการนำไปใช้ในชั้นเรียน เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมก็คือการนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร การสอนแนะโดยตรงจึงเป็นสิ่งจำเป็น อาจสอนแนะโดยเพื่อนหรือพี่เลี้ยง

การพัฒนาวิชาชีพมีรูปแบบหลายอย่าง เซย์ฟาร์ท (Seyfarth, 1999 : 266 – 269) ได้เสนอแนะรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่สำคัญดังนี้

### 1. การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research)

วิจัยปฏิบัติการเป็นเทคนิคที่ครูใช้เพื่อตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือในชั้นเรียน เป็นเทคนิคที่มีส่วนคล้ายกับเทคนิคการแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูแก้ปัญหาเฉพาะอย่างในชั้นเรียนได้

### 2. เครือข่ายของครู (Teacher Networks)

ครูอาจชอบกิจกรรมพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ร่วมทำงานกับครูคนอื่นและพัฒนาความเข้าใจในสาขาวิชาที่สอนและนักเรียนที่ตนสอน เครือข่ายของครูมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

ก. เน้นที่เนื้อหาวิชา วิธีการสอน และวิธีปฏิบัติสถานศึกษา

ข. มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ประชุมปฏิบัติการ สัมมนา การฝึกงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองความคิดอย่างใหม่ และมีปฏิสัมพันธ์กับครูคนอื่น

ค. มีโอกาสที่จะเข้าใกล้หรือสัมผัสปัญหา เกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าที่จะฟังผู้เชี่ยวชาญบรรยายให้ฟัง

ง. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำทั้งภายในเครือข่ายหรือภายในโรงเรียนของตน

เครือข่ายเปิดโอกาสให้ครูได้ตั้งคำถามและร่วมกันแก้ปัญหาเครือข่ายอาจออกแบบให้มีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากัน (face – to – face) หรือใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลก็ได้

### 3. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships)

โรงเรียนและมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบหนึ่งของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากรในอดีต ปัจจุบันนี้หุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากร อาจประกอบด้วย มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์กรวิชาชีพ เป็นการสร้างเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมโยงด้วย internet และ e-mail

แมคบีธ (McBeath, 1997 : 212) ได้เสนอแนะวิธีการหรือองค์ประกอบในการพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ให้ เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์กร อาจเป็นบางเวลาหรือเต็มเวลา

2. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานในปัจจุบัน หรือเพื่อเตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น

3. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการอื่น และอ่านวารสารทางวิชาชีพ

4. การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง และการแนะแนว

ตัวแบบพัฒนาวิชาชีพเป็นการให้มีทางเลือกและมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ตัวแบบสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ (Guskey. 2000 : 22 - 28)

### 1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่ม โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (role playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้

### 2. การสังเกต

วิธีการเรียนรู้ที่ตัวอย่างหนึ่ง คือการสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับ จากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน (peer coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของตัวแบบนี้

### 3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา

นักวิชาการหรือคณะครู อาจรวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาหลักสูตร ประเมินหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมวิชา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา กระบวนการเหล่านี้ทำให้ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้หรือทักษะอย่างใหม่ อาจโดยการอ่าน การวิจัย การอภิปรายและการสังเกต กระบวนการของการมีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ

### 4. กลุ่มศึกษา (Study Groups)

ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับคณะครูทั้งโรงเรียนในการที่จะแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง คณะครูทั้งโรงเรียนจะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มร่วมทำงานกันทั้งปี โดยเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ทุกกลุ่มจะมุ่งที่ปัญหาเดียวกัน แต่ละกลุ่มจะเน้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของปัญหา เช่น โรงเรียนจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาการเขียนของนักเรียน กลุ่มหนึ่งอาจสนใจศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการสอนเขียน อีกกลุ่มหนึ่งอาจศึกษาวิธีการให้คะแนนการเขียนและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม อีกกลุ่มหนึ่งอาจศึกษาการให้ที่บ้านเกี่ยวกับการเขียนทางวิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา แต่ละกลุ่มจะแลกเปลี่ยนข้อค้นพบซึ่งกันและกัน และร่วมกันเสนอแนะวิธีพัฒนาคุณภาพการเขียนของนักเรียน

### 5. วิจัยปฏิบัติการ (Action Research)

วิจัยปฏิบัติการเป็นอีกตัวแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์ หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดได้ตรงและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้ว วิจัยปฏิบัติการจะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) เลือกปัญหาหรือตั้งโจทย์ปัญหา



- 2) รวบรวม จัดระบบ และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- 3) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4) เลือกวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 5) ดำเนินการแก้ปัญหาและบันทึกผลลัพธ์

#### 6. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล

ตัวแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self - direction) และเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง (self - Initiated learning) และขณะเดียวกัน บุคคลจะมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่มและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตัวแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนาวิชาชีพมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ระบุความสนใจหรือความต้องการของตน
- 2) พัฒนาแผนเพื่อที่จะบรรลุความต้องการหรือความสนใจ
- 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 4) ประเมินว่าการเรียนรู้ นั้น สามารถบรรลุความต้องการหรือความสนใจหรือได้

#### 7. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ตัวแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนานั้นมีหลายวิธี ไม่จำเป็นจะต้องเน้นที่การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว อาจเป็นการพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ

### ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย (Butler. 2001 : 7)

1. การถ่ายโอนมือสารสนเทศ (information transfer) ผู้ได้รับการพัฒนาจะได้ข้อมูล หรือข้อสนเทศเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอนใหม่ๆ วิธีการบริหารใหม่ ๆ หรือข้อบังคับฉบับใหม่ เป็นต้น
2. การเพิ่มพูนทักษะ ผู้รับการพัฒนาจะได้รับการเสนอแนะแนวทางเฉพาะในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อเสนออย่างใหม่และทักษะอย่างใหม่ที่ผู้ได้รับการพัฒนาได้รับเป็นที่คาดหวังว่าจะถูกนำไปใช้ในการเรียนรู้อย่างใหม่ และจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพจะมีประสิทธิผลหรือไม่ จำเป็นจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์หลายกฎเกณฑ์ คุณลักษณะ 8 ประการต่อไปนี้ เป็นที่ยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ของประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ (Seyfarth. 1999 : 263)

#### 1. ความเกี่ยวเนื่อง (Relevances)

กิจกรรมการพัฒนาศิลปะการจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการและความสนใจของครู ถ้าหากเนื้อหาของการพัฒนาบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบในชั้นเรียนของครูกิจกรรมนั้นก็มีความเกี่ยวเนื่อง

#### 2. วัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Objectives)

ทั้งผู้ให้การพัฒนาและผู้รับการพัฒนจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนา ครูจะได้ประโยชน์จากกิจกรรมการพัฒนาเป็นอันมาก ถ้าหากครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูเข้าใจเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนาก็เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของครู

#### 3. มีสิ่งจูงใจที่ดึงดูด (Attractive Incentives)

ครูควรจะได้รับสิ่งจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา หรือได้รับสิ่งจูงใจในการนำวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในชั้นเรียน สิ่งจูงใจอาจเป็นรางวัลภายใน (intrinsic rewards) หรือรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) ก็ได้

#### 4. การประยุกต์ (Application)

กิจกรรมการพัฒนาศิลปะการจะมีประสิทธิผล เมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมหรือผู้รับการพัฒนาเข้าใจวิธีการที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้จากกิจกรรมการพัฒนาไปใช้ในการสอนในชั้นเรียน กิจกรรมการพัฒนาศิลปะการจะประยุกต์ได้มากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นที่ชั้นใดชั้นหนึ่งหรือวิชาใดวิชาหนึ่ง

#### 5. การบำรุงรักษา (Maintenance)

กิจกรรมการพัฒนาศิลปะการจะมีประสิทธิผล เมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้แล้วได้รับการสนับสนุน การนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้อาจเกิดปัญหาหรือมีความยากลำบาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นการบำรุงรักษาศิลปะการให้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพและมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งที่ดีกว่า

#### 6. ความรู้ของครูผู้ให้การอบรม (Instructor Knowledge)

ประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาศิลปะการมีได้ขึ้นอยู่กับผู้ให้การอบรมมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ แต่ยังคงขึ้นอยู่กับวิธีการที่นำเสนออย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ตลอดจนความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสอนของครู

## 7. เหมาะสมกับชั้นเรียน (Classroom Fit)

กิจกรรมการพัฒนานั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนโดยที่ครูไม่ต้องเสียเวลาและใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นมากนัก เนื้อหาของการพัฒนาจะต้องเหมาะสมกับสไตล์หรือลีลาการสอนของครูและเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของชั้นเรียนนั้น

## 8. ระยะเวลา (Duration)

กิจกรรมการพัฒนามูลฐานที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ถ้าครูได้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นเวลานาน เช่น เป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน มากกว่าจะเข้าร่วมเพียงวันเดียวหรือสองวัน กิจกรรมที่ดำเนินหลายวันจะเปิดโอกาสให้ครูลองปฏิบัติเทคนิคอย่างใหม่ และได้รับข้อมูลย้อนกลับของผลการฝึกปฏิบัติที่เหมาะสม

ประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนามูลฐาน สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ (outcomes) 4 ประการ ดังนี้ (Seyfarth, 1991 : 184 - 185)

1. ปฏิกริยาของครู เป็นการประเมิน แสดงความคิดเห็นและวิพากษ์ โดยครูภายหลังการฝึกอบรมแล้ว
2. ความรู้ของครู เป็นการวัดทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้มากขึ้นเพียงใดจากการฝึกอบรม
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อครูนำความรู้และกลยุทธ์ที่ได้จากการพัฒนามูลฐานไปใช้ในชั้นเรียน
4. การเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น เป็นการวัดว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพิ่มขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากการที่ครูได้นำเทคนิคต่าง ๆ ที่เรียนรู้จากการพัฒนามูลฐานไปใช้ในชั้นเรียน

ในการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนามูลฐานนั้น ปฏิกริยาของครูเป็นวิธีที่วัดได้ง่ายที่สุด แต่ขณะเดียวกันก็เป็นตัวบ่งชี้ที่สมเหตุสมผลน้อยที่สุด สำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็นเป้าหมายสูงสุดแต่ทำได้ยากที่สุด การพัฒนามูลฐานมักจะมีประสิทธิผลสูงสุดในการทำให้ครูมีความรู้มากขึ้น และมีประสิทธิผลน้อยที่สุดในการทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น การเรียนรู้ของนักเรียนจะเพิ่มขึ้น ถ้าหากครูมีความรู้เพิ่มขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียน และมีความสามารถในการจัดการในชั้นเรียน (Classroom management)

โดยสรุปแล้ว ประสิทธิผลของการพัฒนามูลฐานนั้น ควรพิจารณาจากกระบวนการ ผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

## รูปแบบเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากร

### ความหมายของเครือข่าย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานไม่ปรากฏคำอธิบายความหมายของคำว่าเครือข่าย แต่มีคำอธิบายความหมายของคำว่า "ข่ายงาน" ว่าเป็นวงงานที่อยู่ในความควบคุมและประสานงานกัน (ราชบัณฑิตยสถาน 2539 : 142)

พจนานุกรมของออกซ์ฟอร์ด ได้ให้ความหมายของ เครือข่าย ว่าหมายถึง กลุ่มของบุคคล ซึ่งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ติดต่อกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันเพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาชีพ หรือทางสังคม (Oxford English Reference Dictionary. 1996 : 994)

พจนานุกรมของลองแมน ได้ให้ความหมายของ เครือข่าย ในลักษณะคล้ายกันว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลหรือองค์การที่ติดต่อกันหรือทำงานด้วยกัน (Longman Dictionary of Contemporary English. 1995 : 953)

สำหรับคำอธิบายคำศัพท์ในภาษาไทย ได้อธิบายความหมายของคำว่าเครือข่ายไว้ดังนี้

เครือข่าย หมายถึง ระบบการติดต่อระหว่างนักบริหารหรือผู้รู้จักเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (สฤชดิคุณ กิตติยากร 2537 : 253)

เครือข่าย หมายถึง ส่วนประกอบของกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละคนซึ่งช่วยให้ผู้บริหารบรรลุความต้องการในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2538 : 219)

เครือข่าย หมายถึง ระบบการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างจุด องค์กร ตัวแทน หรือสถาบัน เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถจ่ายแจกแลกเปลี่ยนทรัพยากร พลังงาน หรือ สารสนเทศ (สุพิทย์ กาญจนพันธ์ 2541 : 171)

ทางด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer networks) ได้ให้ความหมายของเครือข่ายไว้ว่าเป็นการรวมคอมพิวเตอร์ตั้งแต่สองเครื่องขึ้นไปมาเชื่อมโยงติดต่อกันเพื่อที่จะแบ่งปันทรัพยากร สามารถประมวลผลเฉพาะที่หรือส่งข่าวสารไปยังอีกเครื่องหนึ่ง หรือไปยังคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง (Tittel and Robbins. 1994 : 269) เครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นรูปแบบการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ที่อาศัยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์หลาย ๆ เครื่องเชื่อมต่อกันเป็นเครือข่าย และแบ่งหน้าที่ในการประมวลผลซึ่งกันและกัน โดยความเร็วที่ได้จากการทำงานในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกับการใช้ซูเปอร์คอมพิวเตอร์ แต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่ามาก (แจ๊ค มินท์ อิงค์สเนต 2545 : 5)

ทางด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication networks) อธิบายว่าเครือข่ายประกอบด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ติดต่อเชื่อมโยงกัน ในทวารโหลเวียนของการติดต่อสื่อสาร (Means, 1994 : 227)

ในด้านการทำงาน เครือข่าย หมายถึงการรวมกันของบุคคลโดยการเชื่อมโยงติดต่อกันโดยมีความสนใจร่วมกัน มีประสบการณ์ร่วมกัน ติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ (Segerman - Peck, 1991 : 35 - 36)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า เครือข่ายเป็นการที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ประสานสัมพันธ์กัน เชื่อมโยงกันเพื่อการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาวิชาชีพ

**เครือข่ายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไม่ปรากฏคำว่า เครือข่าย (Network) หรือ การสร้างเครือข่าย (networking) แต่มีคำหลายคำที่อธิบายลักษณะของเครือข่าย ในหลายมาตรา เช่น

มาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มาตรา 9 (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 24 (6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน... รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการ... โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู...

จะเห็นได้ว่าแม้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะไม่ปรากฏคำว่า "เครือข่าย" แต่คำที่ขีดเส้นใต้ข้างต้น ต่างก็อธิบายลักษณะบางประการของเครือข่าย

## แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

องค์การทุกองค์การสามารถสร้างเป็นเครือข่ายได้ องค์ประกอบของเครือข่ายหรือลูกข่ายจะเชื่อมโยงกัน ด้วยพื้นฐานของมิตรภาพ (friendship) การให้คำปรึกษา (advice) และการทำงาน (work) (McKenna. 1999 : 220) ความเชื่อมโยงของเครือข่ายอาจเป็นทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เครือข่ายขององค์การสามารถสร้างได้ใน 2 ลักษณะ โดยที่ลักษณะแรกนั้นพัฒนามาจากความร่วมมือขององค์การขนาดเล็ก ลักษณะที่สองเป็นการแยกตัวขององค์การขนาดใหญ่ออกเป็นองค์การย่อย ๆ (Jarillo. 1993 : 97 – 119)

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น อาจอาศัยแนวคิดของเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เครือข่ายการจัดการ และเครือข่ายทางธุรกิจ ซึ่งมีสาระสรุปดังนี้

### เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

เครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร (Communication networks) เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยทั่วไปแล้วจะมีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ ดังนี้ (Lunenburg and Ornstein. 1996 : 186 – 187)

1. เครือข่ายวงล้อ (Wheel network) เป็นเครือข่ายที่มีโครงสร้างค่อนข้างแน่นอน และเป็นระบบรวมศูนย์อำนาจ
2. เครือข่ายลูกโซ่ (Chain network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ถ่ายทอดข้อมูลต่อ ๆ กันไป เป็นระบบค่อนข้างรวมศูนย์อำนาจ
3. เครือข่ายรูปตัววาย (Y network) เป็นเครือข่ายที่คล้ายกับเครือข่ายลูกโซ่ ต่างกันที่มีบางคนอยู่นอกลูกโซ่
4. เครือข่ายวงกลม (Circle network) เป็นเครือข่ายที่ติดต่อกันตามแนวนอน และเป็นรูปแบบที่กระจายอำนาจ
5. เครือข่ายรูปดาว (Star network) เป็นเครือข่ายที่แต่ละคนสามารถติดต่อกันได้ และเป็นรูปแบบที่กระจายอำนาจมากที่สุด

### เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

โทรศัพท์เคลื่อนที่กับเครือข่ายที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการให้บริการของผู้ใช้โทรศัพท์แต่ละราย เพราะเครือข่ายถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ เครือข่ายที่มีคุณภาพจำเป็นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ความต้องการที่สำคัญของผู้ใช้บริการมีดังนี้ (กรุงเทพธุรกิจ 2545 : 6)

1. ความสามารถในการโทรเข้าหรือโทรออกได้ในทุกพื้นที่ที่ต้องการนั้นคือผู้ให้บริการจะต้องมีเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ (Network coverage)
2. เครือข่ายมีความสามารถในการเข้าถึงระบบ (Accessibility) นั่นคือสามารถโทรได้สำเร็จไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่ใด
3. เครือข่ายมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) คุณภาพของเสียงที่ติดต่อสื่อสารมีความชัดเจน คุยได้ต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน

### เครือข่ายในการจัดการ

ตัวแบบเครือข่ายของการจัดการที่มีประโยชน์ในการวางแผนและการควบคุมโครงการ ทั้งที่เป็นโครงการอย่างง่ายและโครงการที่ซับซ้อน ได้แก่ PERT และ CPM (Candoli, Hack and Ray, 1992 : 58 – 64)

PERT ย่อมาจาก Program Evaluation and Review Technique เป็นเทคนิคที่ใช้ในการทบทวนและประเมินโปรแกรม เป็นวิธีการที่ใช้ในการวางแผนและควบคุมโครงการที่ไม่ซ้ำกัน ซึ่งโครงการนี้ไม่เคยทำมาก่อนและจะไม่ทำซ้ำอีก เป็นเทคนิคของการจัดตารางเวลาและโปรแกรมหรือโครงการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถวัด ติดตาม และควบคุมการพัฒนาและความก้าวหน้าของโปรแกรมหรือโครงการ PERT เป็นเครือข่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงตามลำดับก่อนหลังเป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้โครงการหรือโปรแกรมสำเร็จ

CPM ย่อมาจาก Critical Path Method เป็นวิธีวิเคราะห์เส้นทางวิกฤต ซึ่งใช้ในการวางแผนและควบคุมโครงการ จัดลำดับเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกิดอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงโครงการ คาดคะเนเวลาที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรม CPM จำเป็นจะต้องสร้างเครือข่ายของเส้นทางวิกฤต

### เครือข่ายทางธุรกิจ

องค์กรขนาดใหญ่มักจะดำเนินการโดยการสร้างเครือข่ายและการสร้างพันธมิตร (alliances) เครือข่ายขององค์กรธุรกิจสามารถจำแนกได้เป็น 4 แบบ ดังนี้ (Miles and Snow, 1995)

1. เครือข่ายภายใน (Internal Network) เป็นเครือข่ายที่เกิดจากองค์กรขนาดใหญ่ ขาดแคลนทรัพยากรหรือทรัพยากรมีราคาแพงขึ้น องค์กรขนาดใหญ่จะแยกออกเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือเป็นลูกข่าย โดยที่ลูกข่ายมีอิสระในการดำเนินงาน สามารถติดต่อกับองค์กรภายนอกได้เอง อาจติดต่อกับผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ผลิต (Producer) หรือผู้จัดจำหน่าย ลูกข่ายจะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ภายในกิจกรรมของบริษัทแม่

2. เครือข่ายคงที่ (Stable Network) เป็นเครือข่ายที่พัฒนามาจากเครือข่ายภายใน โดยที่องค์กรขนาดใหญ่ทำหน้าที่เป็นแม่ข่าย และมอบหมายให้ลูกข่ายปฏิบัติการกิจแทนในลักษณะรับเหมาช่วง (Subcontract) เช่น BMW ของเยอรมันให้ลูกข่ายผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้ บริษัทรองเท้านักกีฬา

ของสหรัฐอเมริกา เช่น Nike สร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ โดยที่เครือข่ายนี้เป็นทั้งผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplies)และผู้ซื้อ

3. เครือข่ายพลวัต (Dynamic Network) เป็นเครือข่ายที่มีลูกข่ายขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทำหน้าที่เป็นนายหน้า (Broker) รวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมดโดยองค์การอื่น เครือข่ายลักษณะนี้มีประสิทธิภาพในกรณีที่ถูกคำมีความต้องการที่หลากหลาย หรือเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แมข่ายจะทำหน้าที่หลักอยู่ 3 ประการ คือ 1)แสวงหาลูกข่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 2)เชื่อมโยงลูกข่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้ครอบคลุม 3)กำกับติดตามการทำงานของลูกข่ายทั้งในด้านการส่งเสริมและการควบคุมมาตรฐาน

4. เครือข่ายทางกลม (Spherical Network) เป็นเครือข่ายที่มีลูกข่ายขนาดเล็ก ลูกข่ายกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ อยู่ใกล้กับผู้รับบริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้น จำเป็นจะต้องอาศัยแนวคิดจากเครือข่ายอื่น ๆ เช่น เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เครือข่ายในการจัดการ และเครือข่ายในทางธุรกิจ โดยประยุกต์เฉพาะแนวคิดบางอย่างที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาได้

#### เครือข่ายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นมีมานานแล้วทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่แนวคิดในต่างประเทศได้ดำเนินการจนเห็นเป็นรูปธรรมแล้ว บทเรียนจากต่างประเทศของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของเครือข่ายโดยสรุปมีดังนี้

#### บทเรียนจาก UNESCO

องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCO ได้ริเริ่มกิจกรรมในทุกภูมิภาคของโลกเพื่อส่งเสริมคุณภาพของการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ด้วยการตั้งเครือข่ายขึ้น เครือข่าย (Network) ที่เก่าแก่ที่สุดคือ เครือข่ายในยุโรปซึ่งเรียกว่า European Network on Staff Development in Higher Education หรือ ENSDHE ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1984 เครือข่ายที่ตั้งขึ้นใหม่ได้แก่ Arab Network for Professional Staff Development หรือ ANSD ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1991 เครือข่ายเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2 ประการ คือ (UNESCO. 1994)

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
2. เพื่อส่งเสริมให้อุดมศึกษาได้ทำประโยชน์ให้แก่ระบบการศึกษาทั้งระบบ



### บทเรียนจากประเทศอังกฤษ

การพัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษมีเครือข่ายสนับสนุนการเรียนการสอน (Learning and Teaching Support Network) หรือที่เรียกย่อว่า LTSN เป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วยลูกข่าย 24 แห่ง ซึ่งเป็นศูนย์วิชา (Subject centers) ตั้งอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วทั้งอังกฤษ LTSN มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอน ด้วยการพัฒนาและถ่ายโอน (Transfer) วิธีการสอนที่ดีในทุกสาขาวิชา เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนการสอนและศูนย์สารสนเทศสำหรับชุมชนอุดมศึกษา ในลักษณะที่มีความสมบูรณ์ในตัว (One - stop shop)

ศูนย์วิชาที่เป็นลูกข่ายทั้ง 24 ศูนย์นี้แต่ละศูนย์อาจมีที่ตั้งแห่งเดียวหรือหลาย ๆ แห่ง ภายในภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษา ศูนย์วิชาเป็นศูนย์ที่ยึดลูกค้าเป็นสำคัญ (Client - centered) โดยที่อาจารย์สามารถติดต่อกับศูนย์ได้โดยง่ายและศูนย์สามารถให้บริการที่สามารถสนองความต้องการของอาจารย์ได้เป็นอย่างดี กิจกรรมหลักของศูนย์วิชา เช่น (O' Connel, 2002)

1. ตรวจสอบข้อมูลทุกด้านเกี่ยวกับการเรียน การสอน และการประเมิน
2. เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้รับการพัฒนา
3. ให้บริการคำแนะนำแก่อาจารย์และภาควิชา
4. สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างลูกข่ายต่าง ๆ
5. ติดต่อกับองค์กรวิชาชีพและสมาคมวิชาการ
6. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน
7. ให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักถึงการพัฒนาการเรียนการสอนทั้งในปัจจุบันและอนาคต
8. ร่วมมือกับศูนย์วิชาที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) และกิจกรรมที่เป็นพหุวิทยาการ (Multidisciplinary)

### บทเรียนจากประเทศสหรัฐอเมริกา

ในรัฐโอไฮโอมีเครือข่ายความเป็นเลิศทางการสอนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของโอไฮโอ (Northeast Ohio Teaching Excellence Network) หรือที่เรียกย่อว่า NOTEN เครือข่ายนี้มีฐานะเป็นสมาคม (Consortium) ของตัวแทนของสถานศึกษาต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอที่มีความสนใจในการส่งเสริมความเป็นเลิศในการสอนและการพัฒนาอาจารย์ เครือข่ายนี้มุ่งที่จะส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดที่สำคัญและกิจกรรมการพัฒนาระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ทำกิจกรรมร่วมมือกันเพื่อส่งเสริมการสอน (Wheeler, 2002)

กิจกรรมต่าง ๆ ของ NOTEN เช่น

1. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์
2. เชื่อมโยงกับ Web Sites ของเครือข่าย NOTEN
3. เชื่อมโยงกับ Web Sites ของเครือข่ายอื่น ๆ

#### 4. เชื่อมโยงกับกิจกรรมการบริหารของเครือข่าย NOTEN

Web Pages ของ NOTEN ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยคลีฟแลนด์สเตท (Cleveland State University) และวิทยาลัยชุมชนคยาโฮกา (Cuyahoga Community College)

ในรัฐมิสซูรีมีเครือข่ายการพัฒนาคณาการและการศึกษาโดยใช้การปฏิบัติเป็นฐาน (Missouri Network for Staff Development and Performance – based Education) บทบาทที่สำคัญของเครือข่ายนี้คือการให้ความช่วยเหลือโรงเรียนต่าง ๆ และเขตพื้นที่การศึกษา (School districts) ของรัฐมิสซูรีในด้านการพัฒนาคณาการและการปรับปรุงโรงเรียน กิจกรรมสำคัญของเครือข่ายนี้ได้แก่ การสำรวจความต้องการในการพัฒนาคณาการทั่วทั้งรัฐซึ่งรายงานโดยหัวหน้าสถานศึกษา การจัดทำปฏิทินกิจกรรมการพัฒนาคณาการ และการจัดพิมพ์จดหมายข่าว (Clark, 2002)

เครือข่ายการพัฒนาคณาการของรัฐมิสซูรีบริหารจัดการโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Missouri Association of Secondary School Principals) ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองโคลัมเบีย

ตัวอย่างของหัวข้อเพื่อการพัฒนาบุคลากรในปฏิทินกิจกรรม ค.ศ. 2002 – 2003 เช่น

1. วิจัยปฏิบัติการ
2. การประเมินนักเรียน
3. ครูใหม่
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
5. เด็กปัญญาเลิศ
6. กลยุทธ์ในการสอน
7. การพัฒนาภาวะผู้นำ
8. บรรยากาศของโรงเรียน
9. การปรับปรุงโรงเรียน
10. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
11. การบริหารจัดการชั้นเรียน
12. การเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative learning)
13. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
14. การพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว เครือข่ายการพัฒนาคณาการทางการศึกษามีแนวคิดและการปฏิบัติมานานแล้วในต่างประเทศ เป็นการพัฒนาเพื่อพัฒนาการศึกษาในทุกกระดับ มีความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างและภายในเครือข่าย ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงเครือข่ายได้โดยสะดวก

## การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของเครือข่าย

ในการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น มีประเด็นที่ควรพิจารณา 2 ประเด็น คือ หลักการและทรัพยากร

### หลักการ

ในการปฏิบัติภารกิจของเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักการที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในเรื่องต่อไปนี้

#### 1. นโยบาย

เครือข่ายในการพัฒนาจำเป็นต้องมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ตามมาตรา 9 (1) นั่นคือหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องร่วมกันในการกำหนดนโยบายของการพัฒนาเพื่อให้มีเอกภาพในนโยบาย ขณะเดียวกันแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาก็จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยที่การปฏิบัติของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา ความพร้อม ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร หน่วยงาน และสถานศึกษา โดยที่แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องเสนอวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา

#### 2. การกระจายอำนาจ

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นจะต้องกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามมาตรา 9 (2) เขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดตั้งเครือข่ายการพัฒนา จัดหาบุคลากรและสถานที่ในการดำเนินงานของแม่ข่ายส่งเสริม สนับสนุน มอบหมายและอนุมัติในการจัดตั้งลูกข่าย โดยที่ลูกข่ายจะต้องมีความชำนาญในการพัฒนาวิชาชีพ อยู่ใกล้กับผู้รับบริการ กระจายครอบคลุมพื้นที่เขตการศึกษา สามารถสนองความต้องการของผู้ที่จะรับการพัฒนา ทั้งที่เป็นบุคคล หน่วยงาน หรือสถานศึกษา นอกจากนี้ เขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่สถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรของตนเอง โดยสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based staff development) (Claus. 2001, Kumwenda – Piri. 2001) และแนวคิดของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (on – the – job training) (Daft. 2000) โดยที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้การพัฒนาการปฏิบัติงานขณะที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา

#### 3. มาตรฐาน

ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น จำเป็นจะต้องมีมาตรฐานตามมาตรา 9 (3) แม้ว่าการพัฒนาจะมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ใช้หลากหลายวิธี แต่จำเป็นต้องมีมาตรฐาน

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา (Sergiovanni. 2001 : 209) การกำหนดมาตรฐานของการพัฒนาจะเป็นเครื่องชี้ทางของวิธีการในการพัฒนา เป้าหมายของการพัฒนาตลอดจนเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจในการรับรองลูกข่าย

#### 4. การมีส่วนร่วม

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นจะต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ให้สังคมมีส่วนร่วม ให้บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนา ตามมาตรา 8 (2) และมาตรา 9 (6) ผู้มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในเครือข่ายการพัฒนาได้แก่ พี่เลี้ยง (mentors) ครูผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารระดับสูง และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น (Megginson and others. 1995 : 152 – 153) ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูได้แก่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540 : 12 – 14)

- ก. ผู้ผลิตครู ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์
- ข. ผู้ใช้ครู ได้แก่ กรมต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาในสังกัด
- ค. ผู้กำหนดเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ กุรุสภา และสำนักงาน ก.ค.

#### 5. ความต่อเนื่อง

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น จะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การกระทำอย่างต่อเนื่องนี้สอดคล้องกับมาตรา 8 (3) มาตรา 9 (4) และมาตรา 52 ครูจำเป็นจะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของการเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 8 (1) การพัฒนาวิชาชีพเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของครู โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพตลอดจนชีวิตของการทำงาน (Cunningham and Cordeiro. 2000 : 300)

หลักการทั้ง 5 ประการที่กล่าวมานี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ และสามารถนำไปสู่การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของเครือข่ายการพัฒนา

#### **ทรัพยากร**

พื้นฐานที่สำคัญของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการพัฒนา คือการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น วิธีการจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสามารถของครูและผู้บริหารที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปสถานศึกษา ทรัพยากรมิได้หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ และวัตถุดิบ แต่หมายรวมถึง ข้อมูลข่าวสาร เครื่องอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และผู้เชี่ยวชาญ ในการนำวิธีการอย่างใหม่ไปปฏิบัติ หรือ การนำเทคนิคการสอนอย่างใหม่ไปปฏิบัติ นั้น นอกจากจะต้องการวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือแล้ว ยังต้องการเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ และการสนับสนุนทางด้านเทคนิค ขณะเดียวกันเวลาก็เป็นทรัพยากรสำคัญในการนำความคิด วิธีการอย่างใหม่ไปสู่การปฏิบัติ (Guskey 2000 : 153 – 154)

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นจะต้องระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 9 (5) วรรคทรัพยากรจากภาครัฐและภาคเอกชน ตามมาตรา 58 รัฐต้องจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายให้สถานศึกษาตามนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา ตามมาตรา 60 (4) และรัฐจะต้องจัดสรรงบประมาณจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างพอเพียง ตามมาตรา 52

แม้ว่าจะมีบทบัญญัติตามกฎหมายระบุไว้เกี่ยวกับทรัพยากร ดังได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ก็ไม่มีหลักประกันว่าจะได้รับงบประมาณดังที่คาดหวัง ดังนั้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมด้วย

มีตัวแบบอยู่ 2 ตัวแบบ ที่อธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ดังนี้ (Bartol and others. 1998 : 103 - 104)

1. ตัวแบบการเลือกของธรรมชาติ (Natural selection model) ตัวแบบนี้เสนอแนะว่า องค์กรที่มีรูปแบบที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลสูงที่สุดในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตและมีการแข่งขันสูง และจะมีความสามารถในการอยู่รอด (survive)

2. ตัวแบบที่ต้องพึ่งทรัพยากร (Resource dependence model) เป็นตัวแบบที่อธิบายว่า องค์กรจะต้องพึ่งสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) และรองรับผลผลิต (outputs)

เครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นอาจต้องอาศัยแนวคิดตัวแบบที่ต้องพึ่งทรัพยากร นั่นคือต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม ด้วยการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยมอบหมายให้หน่วยงานอื่นทำแทน (outsource) สร้างพันธมิตร และสร้างเครือข่าย (McKenna. 1999 : 102) ลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของเครือข่ายมีดังนี้

### 1. บุคคล

ในสังคมมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ เช่น ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ผู้บริหารดีเด่น เป็นต้น

### 2. องค์กรภาครัฐ

ทรัพยากรที่เป็นองค์กรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของเครือข่ายการพัฒนา เช่น คณะศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาของรัฐที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น

### 3. องค์กรเอกชน

ทรัพยากรในลักษณะนี้เป็นองค์กรเอกชน เช่น กลุ่มสนใจของครู องค์กรอิสระภาคเอกชน (NGO) ชมรมครู สมาคมครู สมาคมผู้ปกครอง ชมรมวิชาชีพ มูลนิธิ สโมสร บริษัทเอกชน เป็นต้น องค์กรเอกชนเหล่านี้ เขตพื้นที่การศึกษา อาจมอบหมายให้พัฒนาบุคลากรแทนก็ได้

#### 4. องค์กรวิชาชีพ

องค์กรวิชาชีพที่เป็นสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ เช่น สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมแนะแนว สมาคมครูภาษาไทย เป็นต้น สมาคมเหล่านี้สามารถสนับสนุนและส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สามารถเป็นลูกข่ายให้การพัฒนาได้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานการวิจัยที่พบส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีงานวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายไม่มากนัก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

สิกอร์สกี (Sikorski. 1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของครู กับการรับรู้บรรยากาศของโรงเรียนที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรใน 4 ประเด็น คือ ความรู้ของครู เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การใช้การพัฒนาบุคลากรของครู การรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลลัพธ์ของนักเรียน และเจตคติของครูที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูประถมศึกษาจำนวน 104 คน ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วยความสมัครใจในช่วง ปี ค.ศ. 1985 – 1990 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยแสดงว่าตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ดีที่สุดของเจตคติของครูที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร คือ การรับรู้ที่มีต่อผลลัพธ์ของนักเรียน เจตคติของครูได้รับอิทธิพลจากตัวแปรจำนวนปีที่เป็นครู

จากการศึกษาโรงเรียนในเมือง 24 แห่ง ที่ประสบความสำเร็จทางวิชาการในสหรัฐอเมริกา พบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทางวิชาการส่วนใหญ่นั้นครุมีพันธกิจร่วมกัน และมีความรู้สึกที่แรงกล้าในการเป็นชุมชนวิชาการ ครุมีเวลาที่จะวางแผน มีเวลาที่จะสนทนากับเพื่อนครู มีเวลาที่จะสังเกตการสอนของครูคนอื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการสอน ครุมีความสำนึกในการเป็นส่วนร่วมของชุมชนวิชาชีพ และชุมชนนี้จะเชื่อมโยงกับระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Viadero. 1999 : 27)

นาโดลนีย์ (Nadolny. 1999) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในชนบทในมานิโตบา (Manitoba) ประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาจากครู 66 คน และผู้บริหาร 10 คน ผลการศึกษาแสดงว่าการสร้างเครือข่ายของครู (Teacher networking) ขยายตัวกว้างขึ้น และสามารถสนองความต้องการของครูได้เป็นอย่างดี ครุมีความพอใจกับเครือข่าย การสร้างเครือข่ายช่วยในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ทำให้ครุได้ทราบกลยุทธ์ในการสอนอย่างใหม่ สามารถตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพของครู

เดวิดและชิลด์ (David and Shields. 1999) ได้ศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา 7 แห่งที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองในสหรัฐอเมริกา ในประเด็นเกี่ยวกับการปฏิรูปอย่างเป็นระบบโดยใช้มาตรฐานเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาครู ประกอบด้วย

1. เขตพื้นที่การศึกษามีความมุ่งมั่นและมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของครูและคุณภาพของการสอน
2. มีแนวคิดอย่างใหม่ในการพัฒนาบุคลากรโดยถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของงานครู
3. กลยุทธ์การเรียนรู้ของครูควรเน้นที่การเรียนรู้เนื้อหาอย่างใหม่ ความรู้อย่างใหม่และวิธีการอย่างใหม่ที่ใช้ในชั้นเรียน โดยเรียนรู้จากเพื่อนครู การพัฒนาในสถานศึกษาและจากผู้บริหารสถานศึกษา

คอร์เลย์ (Corley. 2000) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐอลาบามา โดยมุ่งศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาแสดงว่า

1. ครูที่มีประสบการณ์เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมโปรแกรม
2. ครูวิทยาศาสตร์เห็นพ้องกันว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล แต่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในการเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
3. ครูเชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องทำทุกปี ทั้งในด้านเนื้อหาและกลยุทธ์ในการสอน
4. การประชุมปฏิบัติการ (Workshops) เป็นแบบของการพัฒนาบุคลากรด้วยความสมัครใจที่มีประสิทธิผลที่สุด

แบลคเบอร์น (Blackburn. 2000) ได้ศึกษาอุปสรรคและสิ่งส่งเสริมประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษา เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ กลุ่มสนทนาและสำรวจเอกสาร หน่วยงานที่ศึกษาเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการพัฒนาวิชาชีพของกระทรวงการศึกษาของสหรัฐอเมริกา หน่วยงานที่ศึกษาคือ เขตพื้นที่การศึกษาแห่งหนึ่งในรัฐเทกซัส โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐจอร์เจีย ได้ศึกษาใน 3 ระดับ คือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับโรงเรียน และระดับครู ข้อค้นพบในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นลักษณะดาบสองคม (Two – edged sword) ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวกับความสมดุลของความต้องการของเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษา สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนเหมือนกับโบสถ์ ครูใหญ่ทำหน้าที่เหมือนนักบวชที่นำฝูงชน

เซี่ย (Hsieh. 2000) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ครูประถมศึกษา จำนวน 200 คน และครูมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 158 คน จากโรงเรียนรัฐบาลในเมืองไต้หวัน ผลการศึกษาแสดงว่า ครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นพาหนะเพื่อการนำไปสู่การพัฒนาทักษะทางการสอน งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่าสำนักงานส่วนกลางควรจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรสำหรับครูใหญ่เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสอน

เบอร์สไตน์ (Burstein. 2001) ได้ศึกษาเครือข่ายของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง ในเขตเมืองนครลอสแอนเจลิส โดยศึกษาครูใหม่ที่ทำการสอนมา 2 และ 3 ปีแล้ว ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ครูใหม่ เพื่อนครู ครูพี่เลี้ยง (mentors) และครูใหญ่ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของเครือข่าย กลยุทธ์อย่างไม่เป็นทางการที่ครูใหม่ใช้ในการสร้างเครือข่าย บทบาทของครูในการส่งเสริมเครือข่าย บทบาทของเครือข่ายในวัฒนธรรมของโรงเรียน

มิดเดิลตัน (Middleton. 2001) ได้ศึกษาความเชื่อของครูที่มีต่อมาตรฐานของครูในรัฐแอริโซนา (Standards for Arizona Teacher) โดยศึกษาครูประถมศึกษาจำนวน 487 คน ในเขตพื้นที่การศึกษาซานเมืองฟีนิกซ์ (Phoenix) เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการจัดกลุ่มสนทนา ผลการศึกษาแสดงว่า กลยุทธ์ของการพัฒนาที่สำคัญที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนได้แก่ การฝึกอบรมที่เชื่อมโยงกับการสอนจริง เนื้อหาและกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีในชั้นเรียน การมีเวลาที่จะอภิปรายสิ่งที่ได้เรียนรู้ใหม่ ๆ กับเพื่อนครู

เพอร์ซิโก (Persico. 2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับการปฏิบัติการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยศึกษาครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา 125 คน และครู 1,001 คน โดยศึกษาตัวแบบการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพ (professional staff development) 5 ตัวแบบ ได้แก่

1. การแนะนำการพัฒนาบุคลากรเป็นรายคน
2. การสังเกตและการประเมินการสอน
3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิชาการและกระบวนการปรับปรุงวิชาการ
4. การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
5. การแสวงหาความรู้ (inquiry)

ผลการวิจัยแสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติการพัฒนาวิชาชีพ แต่มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับการปฏิบัติการพัฒนาวิชาชีพ (Professional development practices)

ฉิว (Chiu. 2001) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในไต้หวัน โดยศึกษาครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในเมืองไทเป เพื่อศึกษาการรับรู้ว่ากลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาวิชาชีพของครูหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสำรวจในเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ในเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยแสดงว่า

1. ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในไต้หวันยอมรับว่ากลุ่มศึกษา (Study groups) เป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพแบบเป็นทางการที่เหมาะสม เพราะสามารถเชื่อมโยงกับการสอนจริง และเพราะเปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู



2. เจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนาวิชาชีพมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการรับรู้ของครู

3. แรงจูงใจของครูมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ

คูเปอร์ (Cooper, 2002) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาครูใหญ่และผู้บริหารดีเด่นในชิคาโก โดยใช้ทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยแสดงว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาครูและนักเรียน มีความต้องการที่จะพัฒนาวิชาชีพในด้านต่างๆ ดังนี้ กลยุทธ์ในการบริหารชั้นเรียน ทักษะในการประเมินผลนักเรียน ความรู้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่เอื้อต่อการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากรายงานการวิจัยที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญและมีความจำเป็น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องร่วมกันจัดกิจกรรมการพัฒนา จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการสร้างเครือข่าย