

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทางการวิจัย โดยนำเสนอการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นหลักในการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยามีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

มนัส พลายชุม (2540: 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540: 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติช่วยพัฒนาความรู้ เจตคติ และบุคลิกภาพสมควรแก่อัตภาพของตน

วิล ฌนวิวัฒน์ (2541: 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552: 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่นเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรฎา พวงธรรม (2553: 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียนเพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

สุรพล พุฒคำ (2544: 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชน ที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ศิริพงษ์ เศาภายน (2548: 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุกด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545: 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554: 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550: 11-12) กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอนวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ดีในการเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารการศึกษา เป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และนักบริหารการศึกษาถือว่าเป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง (Professionals) ทั้งนี้การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ต้นคริสต์ศักราช 1900 ในประเทศ

สหรัฐอเมริกา และปัจจุบันศาสตร์สาขาบริหารการศึกษามีทฤษฎีต่าง ๆ สำหรับการอธิบายและการทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารการศึกษาได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอไว้ในการวิจัยครั้งนี้ 6 ทฤษฎี สรุปได้ดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551: 46-50)

1.3.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญาไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง แนวคิดเกิดจากมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ ดังนั้นในการบริหารจึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ กับการกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่าทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กันบางสถานการณ์จะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางสถานการณ์ก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางสถานการณ์ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก โดยมีหลักการของการบริหาร ดังนี้

- 1) การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 2) ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
- 3) ผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎี ซึ่งทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
- 4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- 5) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน
- 6) ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ในเรื่องของความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงานมาใช้ประโยชน์ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล วิธีการ กระบวนการ ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

1.3.2 ทฤษฎีระบบ (Systems Approach หรือ General Systems Theory) แนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม นักทฤษฎีบริหารจึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลกระทบ (Impact) ทฤษฎีระบบ จะช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถช่วยให้การบริหารบรรลุ วัตถุประสงค์

1.3.3 ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory) ทฤษฎีระบบสังคมเป็นทฤษฎีที่ วิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การ ทฤษฎีระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nemothetic Dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic Dimension) มีรายละเอียด ดังนี้

ก. ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

- 1) สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่
- 2) บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และ ตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียมการปฏิบัติ
- 3) ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็น ความคาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอก คาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ

ข. ด้านบุคลามิติ ประกอบด้วย

- 1) บุคลากรแต่ละคน (Individual) ที่ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ เช่น ในโรงเรียนมีนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจาก วัฒนธรรมโดยรวม

2) บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความสามารถ ความรู้ ความถนัด เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ของบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างกันอยู่ และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำ

3) ความต้องการส่วนตัว (Need - Dispositions) บุคคลในสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคง ปลอดภัยบางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า

1.3.4 ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human and Motivation) Abraham H. Maslow ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจและได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

1.3.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง Douglas McGregor ได้เสนอสมมติฐาน ดังนี้

ก. ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

- 1) ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
- 2) มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน ต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับ จึงจะส่งผลให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จ

3) มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบแต่ ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

ข. ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1) การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

2) มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์ ดังนั้นการบังคับ ควบคุม ช่มชู้ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

3) มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์กร ก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ

4) เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

5) มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน มีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

6) สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

1.3.6 ทฤษฎี Z ทฤษฎี Z นี้ รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน แนวความคิด คือองค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหาร จึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

ก. องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎี Z มี 4 ประการ คือ

- 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล
- 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข. หลักการสำคัญของทฤษฎี Z มี 3 ประการ คือ

- 1) คนในองค์กรต้องสื่อสารต่อกัน
- 2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร คือ การวางแผน การมอบความรับผิดชอบ การสร้างแรงจูงใจ และการกำกับติดตาม ผู้บริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่างทางการบริหาร เช่น หน้าที่ทางการบริหาร หลักเกณฑ์ทางการบริหารที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จทางการบริหาร เนื่องจากคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม นักทฤษฎีบริหาร จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.4 การบริหารการศึกษาในต่างประเทศ ได้ศึกษาพบว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในต่างประเทศ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 2-20)

1.4.1 การบริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ในการบริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา เน้นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น ในที่นี้หมายถึงเป็นหน้าที่ของแต่ละมลรัฐ โดยมีผู้ว่าการรัฐและรัฐมนตรีบริหารจัดการมลรัฐของตนเอง รัฐบาลกลางมีกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่ประสานงาน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในด้านการศึกษาให้แก่มลรัฐต่าง ๆ กระทรวงศึกษาธิการแห่ง

มลรัฐมอบอำนาจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เขตการศึกษาทุกเขต การบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง กลุ่มธุรกิจ สมาชิกของชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อาคารเรียนสร้างแผนปรับปรุงด้วยกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีรูปแบบการบริหารราชการแบบกระจายอำนาจจากรัฐบาลกลางสู่มลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่ถูกครอบงำและแทรกแซงทางการเมือง แต่ข้อเสียของการบริหารการศึกษาในรูปแบบนี้ ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นมาตรฐานกลาง และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ได้ตลอดเวลา

1.4.2 การบริหารการศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร เป็นการบริหารที่ใกล้เคียง และสอดคล้องกับระบบการศึกษาของประเทศไทย จะแตกต่างกันก็คือระดับการมีส่วนร่วม ซึ่งประเทศสหราชอาณาจักรจะมีส่วนร่วมมากกว่า กล่าวคือ แบ่งเป็นประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา แบ่งโครงสร้างการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับชาติและระดับท้องถิ่น ซึ่งรัฐบาลกลางและ รัฐบาลท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานทางการศึกษา ระดับชาติและโรงเรียนในระดับท้องถิ่น ในการบริหารประเด็นสำคัญที่ดำเนินการ คือ การยกระดับมาตรฐานการช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการในโรงเรียนการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรและการประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ภาคเอกชนได้ร่วมมือกับมหาชนเพื่อเข้ามามีส่วนร่วม และประเทศต่าง ๆ ในเครือสหราชอาณาจักรล้วนมีวิธีดำเนินการของตนเองโดยเฉพาะในด้านหลักสูตร แต่ก็มีหัวข้อที่สำคัญเดียวกันกับการบริหารโรงเรียนของประเทศสหราชอาณาจักร ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อีก กล่าวโดยสรุปลักษณะการบริหารการศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรที่มีภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเป็นผลให้รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจ และมีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารและจัดการที่ทันสมัย แต่ข้อเสียของการจัดการศึกษา คือ ในระดับท้องถิ่นซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบและบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีขนาดต่างกัน คือ บางเขตพื้นที่ขนาดใหญ่มีโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบมาก แต่เขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก มีโรงเรียนรับผิดชอบเพียงโรงเรียนเดียว อาจทำให้การศึกษาแต่ละพื้นที่ไม่ทัดเทียมกัน

1.4.3 การบริหารการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น ประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดกฎหมายแม่บทการศึกษาแห่งชาติ ที่ว่าการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนทั้งปวง การบริหารการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น เป็นรูปแบบเพื่อประโยชน์ของปวงชน บทบาทหน้าที่ของกระทรวงศึกษา

ในส่วนกลางทำหน้าที่จัดทำงบประมาณและกฎหมายการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การศึกษาการบริหารการศึกษาโดยรวม ส่วนการบริหารระดับท้องถิ่นประกอบด้วย ระดับจังหวัดและระดับเทศบาล ดำเนินการโดยผู้ว่าราชการจังหวัด ในรูปของคณะกรรมการการศึกษาระดับจังหวัดจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของแต่ละจังหวัด เทศบาลรับผิดชอบการจัดการศึกษาภาคบังคับ จังหวัดรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและการศึกษาพิเศษ เปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากเดิมที่เน้นการกำกับ ควบคุมและสั่งการไปเป็นการนิเทศ แนะนำและช่วยเหลือ มีลักษณะของการให้บริการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยคณะบุคคลได้แก่ คณะครูคณะผู้บริหาร สมาคมผู้ปกครองและครู ในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการธำรงไว้ซึ่งบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูงและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษา จึงได้มีการออกกฎหมาย “The Law Governing Special Measures for Securing of Capable Education Personnel in Compulsory Education Schools for Maintenance and Enhancement of School Education Standard” ทำให้ครูของญี่ปุ่นได้รับเงินเดือนสูงกว่าข้าราชการพลเรือนทั่วไป ประเทศญี่ปุ่นได้ปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยคณะบุคคล และการให้ความสำคัญต่อบุคลากรทางการศึกษา นับเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา

1.4.4 การบริหารการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศนิวซีแลนด์ได้มีการปฏิรูปการศึกษาขึ้นใหม่ทั้งระบบบนพื้นฐานปรัชญาที่ว่า การศึกษาเพื่อชีวิต เป็นการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาลงสู่สถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมและกำหนดแนวทางในการบริหารการศึกษา และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวงและระดับสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่หลักและบทบาทไว้อย่างชัดเจน ในด้านการศึกษาภาคบังคับของประเทศนิวซีแลนด์ จะยึดอายุเป็นเกณฑ์ การเลื่อนชั้นเป็นไปตามอายุ ทุกคนจะต้องเข้าเรียนตั้งแต่อายุ 6 ปี จนถึงอายุ 16 ปี ซึ่งจะใช้เวลาในการเรียนอย่างน้อย 12 ปี สำหรับการจัดสรรทรัพยากรการศึกษา รัฐจัดสรรโดยตรงให้แก่โรงเรียนเป็นเงินก้อน (Block Grant) มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนของนักเรียน โรงเรียนที่มีนักเรียนชาวเมารีจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ การบริหารโรงเรียนของประเทศนิวซีแลนด์ถ้าเป็นโรงเรียนระดับตั้งแต่ศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน จนถึงระดับมัธยมศึกษา จะมีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาของตนเอง ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการส่งเสริมโรงเรียน (Board of Trustees) มีบทบาทในเรื่องของบุคลากร งบประมาณเพื่อการศึกษา หลักสูตรและการจัดการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางและเป้าหมายการจัดการศึกษาระดับชาติ NZQA จะทำหน้าที่รับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และนักเรียนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาขึ้นไปโดย NZQA จะออก

ใบประกาศนียบัตร วุฒิบัตรหรือใบรับรองต่าง ๆ ให้กับผู้ที่สอบผ่านการทดสอบ สำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Education Review Office: ERO) เป็นหน่วยงานอิสระของรัฐ แยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ จะมีหน้าที่หลักเป็นหน่วยติดตามประเมินผลภายนอก ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวมเพื่อดูประสิทธิผล (Effectiveness) ในลักษณะการตรวจสอบและถ่วงดุล จะตรวจสอบเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนักเรียนเป็นรายบุคคล ระดับสถาบัน และระดับชาติ จากการศึกษาการบริหารการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า ประเทศนิวซีแลนด์มีการบริหารการศึกษาแบบการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางซึ่งเป็นข้อเสียที่ทำให้เกิดปัญหาของการขาดอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การบริหารงานล่าช้าและมีปัญหาในการบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาต่างประเทศทุกประเทศ มีการวางระบบของการบริหารในลักษณะของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่ท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการและพัฒนาระบบการเรียนรู้ ในรูปของคณะกรรมการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนกลางจะรับผิดชอบในด้านงบประมาณหรือปัจจัยสนับสนุนทางการเงินท้องถิ่น สนับสนุนในรูปแบบของการจัดหลักสูตร หรือการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่น ในบางประเทศจะมีการกำหนดเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาให้มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่น แต่ก็มีบางประเทศที่จะเป็นการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง สำหรับการบริหารการศึกษาของประเทศไทยจะมีความสอดคล้องกับ การบริหารการศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรมากที่สุด และในส่วนของประเทศประเทศญี่ปุ่น ได้กำหนดกฎหมายแม่บทการศึกษาแห่งชาติ ที่ว่าการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนทั้งปวง และประเทศไทยควรพัฒนาระดับมัธยมศึกษาให้สอดคล้องกับประเทศญี่ปุ่น โดยเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากเดิมที่เน้นการกำกับ ควบคุมและสั่งการไปเป็นการนิเทศ แนะนำและช่วยเหลือ มีลักษณะของการให้บริการการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยคณะบุคคล

1.5 การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ทุกคนได้ปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารโรงเรียน โดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการจัดการศึกษา และกลไกสนับสนุนที่ต้องพัฒนาโรงเรียน ดังนี้ (สมพิศ โห้งาม, 2553: 59-70)

1.5.1 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนมีคุณภาพ เพราะเป้าหมาย

เปรียบเสมือนธงที่จะเป็นกรอบกำหนดทิศทาง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจนถึงจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

1.5.2 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดการศึกษาของประเทศไทยได้ กำหนด วัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะเก่ง ดี มีสุข กล่าวคือการจัดการศึกษา ต้อง เป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มี จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะที่เป็น ผู้รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาของประเทศไทยโดยตรง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักสำหรับใช้เป็น แนวทางจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่ง ซึ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขมี ศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม ที่พึงประสงค์ เห็น คุณค่าของตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึด หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

- 1) มีความรู้อันเป็นสากล ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต
- 2) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี รักการออกกำลังกาย
- 3) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกยึดมั่น ในวิถีชีวิต และปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 4) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

1.5.3 การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ด้วยการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียน มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบ ของการ

บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) โดยกำหนดให้สถานศึกษาบริหารงาน ตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ด้วยเจตนาธรรมที่จะทำให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลและประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่าย/ภารกิจ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ และ 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) ด้านงบประมาณ การบริหารงบประมาณของโรงเรียน มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน โดยมีขอบข่าย/ภารกิจ ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) จัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลัก ธรรมภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่าย/ภารกิจ ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและ

บรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

4) ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้องค์กรบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาให้โรงเรียนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่าย/ภารกิจ ได้แก่ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป 7) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสามะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) การส่งเสริมงานกิจการนักศึกษา 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ และ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

1.5.4 การจัดการศึกษาของโรงเรียน ต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน พร้อมกับฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ทุกสถานที่พร้อมกับจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่ง และมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองเพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนได้ 4 ประการดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 13-32)

1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน พร้อมกับจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนทุกระดับ รวมทั้งผลิต และพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และมีความรู้ความสามารถ เพื่อการรับรองสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับประเภทการศึกษา โดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification)

2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มี คุณภาพ มาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี คุณภาพ มาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู พัฒนาครู คณาจารย์โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น

3) พัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มี คุณภาพ ทั้งในระบบ และนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และกำหนดมาตรการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาและโครงสร้างพื้นฐาน และส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน ท้องถิ่น สังคม

4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่ โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารพัฒนา ระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและระบบตรวจสอบ ที่มี ประสิทธิภาพรวมทั้งพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้ ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วน ในจัดการศึกษาและการสนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้ มากขึ้นและพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยปรับปรุงการ บริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

1.5.5 กลไกการพัฒนาโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น

นอกจากความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2552: 36-39) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหาร

โรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างแนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วย และกลไกการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การพัฒนาระบบการเงิน
- 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 3) การปรับปรุงแก้ไข บังคับใช้กฎหมายการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันโรงเรียน ได้ดำเนินการแบ่งฝ่ายงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้กระชับ รัดกุม และมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติทั้งยังสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

1.6 รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบการบริหารบางส่วน ที่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่วนใหญ่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ดังนี้

1.6.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวความคิดหนึ่งที่สำคัญของการบริหารในปัจจุบัน คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเองในด้านการตัดสินใจ การแสดงออก เทคนิคการควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติ และความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

จันทรานี สวงนาม (2551: 166) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

สอดคล้องกับ อีระ รุญเจริญ (2550: 5) ที่ได้สรุปถึง การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการบริหารที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) ส่วนกลาง ประกอบด้วย สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ 2) ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนฉันทนา จันทร์บรรจง (2545: 51-62) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory) มีวิวัฒนาการจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คือ การรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกขององค์กร (Sense of Belonging) ซึ่งเป็นความต้องการภายในเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ในขณะที่ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ซึ่งอาจไม่จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2) รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีหลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการจัดการแบบมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยกลุ่ม (Participative Group Leadership) ของ Rensis Likert

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 20) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ไว้ว่า มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) มาตรฐานด้านสถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กร คณะบุคคลและเครือข่าย มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส

ตัวบ่งชี้ที่ 2 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน ตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดวาระการประชุมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สถานศึกษามีการนำมติและความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย

2) มาตรฐานด้านสถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและจัดการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จันทรานี สงวนนาม (2553: 168-171) ได้นำเสนอไว้ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
- 2) ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
- 3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 4) ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
- 5) สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
- 6) ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม

- 7) ช่วยในการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ ควรจะระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย ควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.6.2 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่นิยมใช้ในวงการบริหารสมัยปัจจุบัน โดยมีวิวัฒนาการมาจากแนวความคิดที่ว่าคนเรานั้น สามารถที่จะกำหนดพฤติกรรมการทำงานของตนเองได้ ถ้ารู้ขอบเขตของงานและบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำ จันทรานี สวอนนาม (2553: 168-171) ได้นำเสนอไว้ว่า ผู้ที่ริเริ่มแนวคิดนี้ คนแรกคือ Peter F. Drucker ซึ่งมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงานโดยยึดอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารที่ให้สมาชิกขององค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการวางแผนควบคุมงาน และควบคุมตนเอง เพื่อจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างความพอใจในการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ มีนักวิชาการบริหารหลายคนได้ให้ความหมายสรุปได้ว่าการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งระบบ ขององค์กร โดยมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินงานด้วยความร่วมมือและเต็มใจของผู้บริหารงานทุกระดับในองค์กร ในการที่จะร่วมมือกันบริหารงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีกลไกการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์มีหัวใจสำคัญในการบริหารอยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องเข้าใจวิธีการปฏิบัติ และมาตรฐานของงานอย่างแท้จริง ดังนี้

- 1) เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรชัดเจนขึ้น
- 2) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร
- 3) เพื่อช่วยให้การกำหนดมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ด้วยการวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่สมาชิกขององค์กรร่วมกันจัดตั้งขึ้น

กระบวนการของการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Goal Proposed หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายในอนาคต และกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 Mutually Negotiated ขั้นตอนร่วมกันพัฒนาเป้าหมาย ให้สอดคล้องกัน โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องเฉพาะเจาะจง (Specific) วัตถุประสงค์จะต้องสามารถวัดผลได้ (Measurable) โดยผู้ปฏิบัติจะต้องตกลงใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์เหล่านั้นจะได้หลอมรวมเป้าหมายของงาน (Performance Goals) และเป้าหมายทางด้านอาชีพของแต่ละบุคคล (Personal Career Goals)

ขั้นตอนที่ 3 Performance เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 Feedback of Results เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารแจ้งข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ร่วมงานรับทราบ และให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 Basis for New Goals เป็นขั้นตอนของการทบทวนถึงผลที่เกิดขึ้นภายหลังผลการปฏิบัติงาน (The Outcome of the Performance)

1.6.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)

กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือเป็นนโยบายสำคัญที่มุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จันทรานี สงวนนาม (2553: 178-182) ได้นำเสนอไว้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเครื่องมือที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ก. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถแบ่งออกเป็น

4 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) รูปแบบนี้ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการต่าง ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้เด็ก เนื่องจากคนทั้งสองกลุ่มใกล้ชิดนักเรียน รับรู้ปัญหาและความต้องการ สัดส่วนของครูและผู้ปกครองในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

ข. หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

- 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2) หลักการบริหารตนเอง (Self Management)
- 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
- 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supporting Leader)

- 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole-School Approach)
- 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

กล่าวโดยสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบได้โดยดำเนินการให้สอดคล้องตามบริบทของโรงเรียน

1.7 การบริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในการบริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1.7.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยมีความพยายามวางหลักการ และการปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้หลายท่านดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551: 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 265–269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กรโดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Owen, 1987 อ้างใน สมาน อัครภูมิ, 2551: 194–195) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School district) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้าง องค์กร ด้วยวิธีการ

ทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิต ของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

- 1) จุดหมายของการพัฒนาองค์การ
- 2) ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์การ
- 3) วิธีการเชิงระบบ
- 4) ใช้วิธีการทางการศึกษา
- 5) เรียนรู้จากประสบการณ์
- 6) เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
- 7) มีแผนยุทธศาสตร์
- 8) มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
- 9) ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบ โดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2550: 478) ได้ให้แนวคิดของความหมาย การพัฒนาองค์การในทางปฏิบัติจริง ๆ ว่า การพัฒนาองค์การ โดยทั่วไปมักจะหมายความถึงการฝึกอบรมในหลาย ๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การหรือสมาชิกองค์การ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 269–270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ Bennis (1969) cited Aplin and Thomson (1974) และ French and Bell (1973) ดังนี้

- 1) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned change)
- 2) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive change)

- 3) เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on work group)
- 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range change)
- 5) เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of change agent)
- 6) เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis upon interventions and action research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้า และเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.7.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ไว้ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร (2549: 52–53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแบบแผน ซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา
- 2) การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
- 3) เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม
- 4) เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

5) เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่ระบบย่อย
 6) ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
 7) ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา
 8) ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือ
 ทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก

9) กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
 10) มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ
 ประสิทธิภาพ และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการ
 พัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ
 ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนา
 ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

1.7.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอ
 กระบวนการพัฒนาองค์การ ไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551: 125–126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การ
 ว่าโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติ
 ในช่วงระหว่างของชั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูก
 แนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การ
 เผชิญอยู่ หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้นและสุดท้าย คือ การติดตามผล
 อย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การ โดยมีกระบวนการ
 เป็นลำดับขั้น ดังนี้

- 1) ชั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึง
 กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2) ชั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไป
 ปฏิบัติ ผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น

3) **ขั้นคงพฤติกรรม** คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และ ผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 265–269) ได้สรุปว่าการพัฒนาองค์การเป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้้องค์การ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการ เปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการต่อไปนี้

1) การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์การ (OD practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และ แนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิค การพัฒนาองค์การประกอบกัน

2) การปฏิบัติ (Active intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การดำเนินการ พัฒนาองค์การ โดยประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์การดำเนินไป ตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการ ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

3) การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์การต้องทำการ ประเมินผลการดำเนินงานว่า ประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การ ดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow up) เพื่อ ทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

ก. การพัฒนาระดับองค์การมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพ โดยรวม ขององค์การ โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback)
- 2) การประชุมร่วมกัน (Confrontation meeting)
- 3) การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural redesign)
- 4) องค์การแบบขนาน (Collateral organization)

ข. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์การโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1) การสร้างทีมงาน (Team building)
- 2) การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process consultation)
- 3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup team building)

ค. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1) การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity training)
- 2) การเจรจาเรื่องบทบาท (Role negotiation)
- 3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)
- 4) การวางแผนอาชีพ (Career planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

1.8 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2556: 21) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรือชื่อย่อว่า LO เป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมาก ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน นับตั้งแต่ได้มีการตีพิมพ์เผยแพร่หนังสือที่มีชื่อว่า “The Five Disciplines: the Art and Practice of the Learning Organization.” ของ Peter M. Senge ออกสู่สาธารณะ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรโดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้น ให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

อำนาจ ศรีพูนสุข (2551: 7) กล่าวถึงเหตุผลหรือความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

1) มีบทสรุปหรือข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนว่าความรู้หรือทฤษฎีทางปัญญาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้

3) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทฤษฎีทางปัญญาไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) การบริหารงานคุณภาพ (Quality management) การจัดการความรู้ (Knowledge management) รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วย

4) แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารขององค์กรต่าง ๆ แต่คนยังคงมีความสำคัญกว่าในฐานะที่เป็นผู้เลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดเชิงระบบจะเข้าใจกระบวนการงาน หรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) ทำให้สามารถกำหนดหรือสะท้อนถึงความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบงานได้ดี (System reflect business requirement) ทำให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้หลายท่าน ดังนี้

สกล บุญสิน (2555: 44-46) ศึกษาจากแนวคิดของของ Peter M. Senge องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้มีการเรียนรู้ และฝึกเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการขยายขีดความสามารถให้มีความชำนาญมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคตด้วย

2) แบบแผนความคิด (Mental models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคน ที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติต่อบุคคล เพื่อเป็นการฝึกให้เกิดความเข้าใจ และสามารถแยกแยะสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้ โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้คนมีการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดให้มีเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพบปะกันตามทางเดิน เป็นต้น

3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) วิสัยทัศน์จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเป็นจุดร่วมและเป็นพลังในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะขึ้นมา และแบ่งปันให้ผู้อื่น ได้รู้เข้าใจ โดยวิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งทางภายใน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจให้คนเกิดความยึดมั่นศรัทธา หรือเกิดความผูกพันกับทีมกับองค์กร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนเกิดการคิดและทำ ในสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอกแก่บุคคล ได้แก่ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรด้านที่องค์กรมีความเป็นเลิศ

4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ จะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของบุคคลในทีม โดยการพัฒนาทีมให้มีขีดความสามารถนั้นจำเป็นต้องมีการประสานความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของผู้คนในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับทิศทางให้เหมาะสมกับองค์กร นอกจากนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคคลหรือทีมเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ระบบคือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ การทำงานของส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยอื่น ๆ ที่เหลือในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองความล่มสลาย กำไรขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร และมีกรอบการมองในภาพรวมเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าการมองแบบแยกส่วน โดยลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดีควรประกอบด้วย 1) คิดในเชิงกลยุทธ์ 2) คิดทันการณ์ และ 3) เล็งเห็นถึงโอกาส

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Marquardt (1996: 15) เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1) ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

2) รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3) ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความคิดเชิงระบบความรอบรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการตอบโต้สนทนาอย่างมีแบบแผน

ข. การปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร โดยมีสิ่งต้องคำนึงในการจัดโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ปรับปรุงลำดับในแนวนราบ ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์กรรวม จัดองค์กร และดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดการแบบเจ้าของกิจการ และถอนรากโครงสร้างราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย

2) วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยสมาชิกต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

3) วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวช่วยสร้างและวางแนวทางพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) กลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ค. การเสริมอำนาจบุคคล องค์กรประกอบนี้ต้องประกอบด้วยสมาชิก ดังนี้

1) บุคลากร หลักการเสริมอำนาจให้บุคลากร คือ ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะ ผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนา กลยุทธ์และแผน และพยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

2) ผู้บริหาร จะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่นมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้และมีบทบาทเป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะ หรือพี่เลี้ยง

3) ลูกค้ำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรดำเนินการดังนี้ แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้ลูกค้ำ ส่งเสริมสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้ำ และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ การปรึกษากับลูกค้ำ และคู่ค้ำด้วยความกระตือรือร้น

4) คู่ค้า/คู่ขาย การยอมให้คู่ค้า/คู่ขายได้เรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่าง ๆ

5) พันธกิจ หรือหุ้นส่วน องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทอื่น เราอาจได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการ

6) ชุมชนการมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน

ง. การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร
 2) การสร้างความรู้ ซึ่งการสร้างความรู้นั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ จากความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร สร้างความรู้จากการปฏิบัติการแก้ปัญหาและจากการทดลอง

3) การจัดเก็บความรู้ องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรความรู้ควรได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

จ. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากมีความสามารถด้านเทคโนโลยีก็มีความสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม

2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียและระบบวิดิทัศน์ มีการตอบโต้และการเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมสร้างให้สมาชิกขยายขีดความสามารถของตนเอง สร้างสรรค์งาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ใช้ความรู้ในการบริหารจัดการและดำเนินงาน จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการสนับสนุนให้บุคลากร มีความรู้มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติ ในการทำงานที่ดี มีการประสานงาน ร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง สามารถรับรู้แนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในโรงเรียนและเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา โดยมีหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือ เชิงวิชาชีพ ในภาษาไทยมีการใช้อย่างหลากหลาย เช่น ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ ชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์ สำหรับในภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า

“Professional Learning Community” ชื่อย่อ คือ “PLC” ในสังคมไทยเรามีการใช้คำว่า Teaching Learning Community” ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่าน ให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555: 139) ให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC) ว่าหมายถึง การรวมตัวกันของครูในโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skill) โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ระดับประเทศ เข้าร่วมจัดระบบสนับสนุน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของศิษย์อย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่รู้จบนั่นคือการ “พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง” (CQI – Continuous quality improvement) และอีกความหมายหนึ่งที่ วิจารณ์ พานิช (2555: 139) ได้เสนอไว้ในหนังสือวิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ครูและนักการศึกษา ทำงานร่วมกันในวงจรของการร่วมกันตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่า หัวใจของการพัฒนา การเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้นอยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการทำงานของครูและนักการศึกษา

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554: 272) ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียนให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นวิถีชีวิตในโรงเรียน

สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2554: 2) กล่าวถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่านบทเรียน (Lesson Study) ที่ช่วยให้ครูรู้และเข้าใจศักยภาพของตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่เกิดในห้องเรียนคุณภาพ อันประกอบด้วย การมีแผนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การใช้สื่อ ICT การใช้วินัยเชิงบวก การวัดและประเมินผลรอบด้าน ภายใต้กระบวนการสอนแนะ (Coaching) และกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ Community of Practice (CoP) ในการทำงานของครู หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการรวมตัวกันทำงานไปพัฒนา

ทักษะและการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ครูเพื่อศิษย์ไป โดยรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง ทำให้การทำหน้าที่ครูเพื่อศิษย์เป็นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นทีมในโรงเรียนเดียวกันก็ได้ ต่างโรงเรียนกันก็ได้ หรืออาจจะอยู่ห่างไกลกันก็ได้ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

คูโฟว์ และคณะ (DuFour *et al.*, 2004: 9–14) ให้ความหมายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่แต่ละคนให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสืบเสาะแสวงหาความรู้และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

บูลค์ลี และ ฮิค (Bulkley and Hick, 2005: 21) ให้ความหมายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน เป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องระหว่างครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอน รวมทั้งการเรียนรู้ของครูผู้สอนและนักเรียน

ทูล และ หลุยส์ (Toole and Louis, 2002: 11) ระบุว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นลักษณะของกลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนและพูดคุยในเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน รวมทั้งการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

คิง และ นิวแมน (King and Newmann, 2001: 29) ให้ความหมายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนเป็นลักษณะของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน (Collective enterprise) โดยมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้เป็นครูมืออาชีพที่มุ่งสู่เป้าหมายคือการเรียนรู้ของนักเรียน

ไบร์ค, แคมเบอร์น และ หลุยส์ (Bryk, Camburn, and Louis, 1999: 19) ให้ความหมายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนภายในโรงเรียน ที่มีการพูดคุยกันเป็นประจำภายใต้การปฏิบัติงานที่มีบรรทัดฐานร่วมกันในการมุ่งสู่การพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนของครูผู้สอน และการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการที่มีการดำเนินการปฏิบัติร่วมกันในชุมชน ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนเป็นคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนตามธรรมชาติความเป็นจริงของชุมชนนั้น ๆ ที่มีบริบทแตกต่างกันไป แต่เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมใจ รวมตัว รวมแรง และรวมปัญญาร่วมกันของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาในชุมชน เพื่อการทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครูสู่คุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ

สรุปจากที่กล่าวมา ผู้วิจัยใช้คำว่า “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู” ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ซึ่งหมายถึง การร่วมแรงร่วมใจกันของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน มีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานการสอนและการเรียนรู้จากการทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังกัน มีการอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กันเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงมีการรวบรวมและใช้การประเมินและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหา และทำการตัดสินใจ เกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ให้เป็นครูมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ถือเป็นเวทีหรือเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน (Community) ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เกิดจากภายใน คือ ครูร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดำเนินคู่ขนานและเสริมแรงกันทั้งจากภายในและภายนอก

2.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

วิจารณ์ พานิช (2553: 133-136) ได้สรุปลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน (Community) ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการเรียนรู้ เป็นการปฏิบัติที่เกิดจากภายใน คือ ครูร่วมกันดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติการเรียนรู้ ดำเนินคู่ขนานและเสริมแรงกัน ทั้งจากภายในและจากภายนอก

2) เป็นเครื่องมือให้ครูเป็นผู้ลงมือกระทำ ปลดปล่อยครูออกจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจสู่ความสัมพันธ์แนวราบเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่การศึกษา รวมทั้งการรวมตัวกันของครูในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นำประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem based Learning: PBL) และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่ตนทดลอง มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันเกิดการสร้างความรู้ หรือยกระดับความรู้ในการทำงานที่มาจากประสบการณ์ตรง และจากการเทียบเคียงกับทฤษฎีที่คนศึกษาและเผยแพร่ไว้

3) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยนำไปสู่การตั้งโจทย์และทำวิจัยในชั้นเรียนที่ทรงพลัง และสร้างสรรค์ ช่วยในการออกแบบวิธีวิทยาการวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผลงานวิจัย และการสังเคราะห์ออกมาเป็นความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงกับบริบทความเป็นจริงของสังคมไทย ของวงการการศึกษาไทย เป็นผลงานวิจัยในชั้นเรียนที่ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะข้อมูลในชั้นเรียนเท่านั้นแต่จะเชื่อมโยงสู่ชีวิตจริงของผู้คนที่เป็บริบทของการเรียนรู้ของนักเรียนและการทำหน้าที่ครู

4) เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่แต่ละคนให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางการศึกษาที่เชื่อว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ (Powerful Tool) ที่ทำให้การสื่อความหมายระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในการทำงานของนักการศึกษาที่มีการดำเนินการภายใต้วงจรของการวิจัยปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการสืบเสาะแสวงหาความรู้ และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2555: 139) สรุปลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนมีหลากหลายองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- 1) เน้นการเรียนรู้
- 2) มีวัฒนธรรมร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ของทุกฝ่าย
- 3) ร่วมกันตั้งคำถามต่อวิธีการที่ดี และตั้งคำถามต่อสภาพปัจจุบัน
- 4) เน้นการลงมือทำ
- 5) มุ่งพัฒนาต่อเนื่อง
- 6) เน้นที่ผล (หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของศิษย์)

ดูโฟว์ และ เอกเคอร์ (DuFour, and Eaker, 2005: 25) กล่าวถึง ลักษณะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) มีค่านิยมร่วมกัน 2) มีเป้าหมายสู่การเรียนรู้ของนักเรียน 3) มีการร่วมมือร่วมพลัง 4) มีการชี้แนะการปฏิบัติ 5) มีการสะท้อนผลการปฏิบัติโดยองค์ประกอบเหล่านี้ไม่มีลักษณะที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy) แต่เป็นลักษณะที่แบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ออกจากลักษณะทางวัฒนธรรมของโรงเรียนแบบอื่น ๆ

สโตน และ หลุยส์ (Stoll and Louis, 2007) กล่าวถึงลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ว่าครูมีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันบทบาทของการเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ที่ปรึกษา (Advisor) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ซึ่งได้นำไปสู่การชี้แนะการปฏิบัติให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการสอนและความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนด้วย นอกจากนี้ยังได้มีการพูดคุยสนทนากันที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนทำให้ครูสามารถตรวจสอบคุณภาพ การปฏิบัติงานของครูได้ รวมทั้งทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการสอนและผลผลิตของกระบวนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน

โรเบิร์ต และ พรูทท์ (Roberts and Pruitt, 2009) ก็กล่าวถึงในทำนองเดียวกันว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างครูกับครูในการปฏิบัติงานการสอน รวมทั้งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน สำหรับในระดับนานาชาติเป็นที่ยอมรับกันว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นลักษณะของกลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยน และพูดคุยสอบถามเชิงวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน รวมทั้งการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และความร่วมมือร่วมพลังกันปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ลาวส์ และ ครูซ (Louse and Kruse, 1996) กล่าวถึง ลักษณะชุมชนวิชาชีพครูเป็นการปฏิบัติงานของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะของการประกอบกิจการร่วมกัน (Collective Enterprise) โดยมีเป้าหมายของการปฏิบัติงาน คือ เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้เป็นครูมืออาชีพที่มุ่งสู่ผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นชุมชนของการค้นหาและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังอาจให้ความสนใจไปที่ศักยภาพของคนภายในและภายนอกโรงเรียนในการร่วมกันส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียน (Hord, 2004 cited Stoll *et al.*, 2006)

โฮร์ต (Hord, 1997) อธิบายถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีลักษณะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้ 1) ภาวะผู้นำร่วมและให้กำลังใจกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) 3) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Visions) 4) การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Supportive conditions) และ 5) การแบ่งปันกระบวนการสอนระหว่างกัน (Shared Personal Practice)

โบลัม และคณะ (Bolam *et al.*, 2005) ได้กล่าวถึง 5 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้ 1) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Visions) 2) การมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) 3) การสะท้อนผลการแสวงหาคำตอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Reflective Professional Inquiry) 4) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) และ 5) การร่วมกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Group, As Well As Individual, Learning Is Promoted)

ดูโฟว์ และคณะ (Dufour *et al.*, 2006) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จว่า มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การวางเป้าหมายสู่การเรียนรู้ (Focus on Learning) 2) การมีวัฒนธรรมการร่วมมือรวมพลัง (A Collaborative Culture) 3) การคำนึงผลจากการปฏิบัติงาน (Results – Oriented Thinking)

โรเบอร์ต และ พูร์ทท์ (Robert and Pruitt, 2009) กล่าวถึงคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยได้ทำการศึกษาเอกสารทางการศึกษาเรื่อง Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools และสรุปคุณลักษณะของชุมชนแห่ง

การเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสะท้อนผลการปฏิบัติการ (Reflective Dialogue) 2) การวาง เป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน (Focus on Student Learning) 3) การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูผู้ร่วมงานกัน (Interaction Among Teacher Colleague) 4) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) และ 5) การมีค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกัน (Shared Values and Norms)

กล่าวโดยสรุปลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ถือเป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชนที่มีส่วนร่วมในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การสืบค้นร่วมกัน โดยร่วมกันปรับเปลี่ยนทิศทางและการลงมือกระทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เกิดจากภายในคือครู ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ดำเนินคู่ขนานและเสริมแรงกันทั้งจากภายในและจากภายนอก รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารและครู ที่แสดงออกทางภาษาและการกระทำที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างสรรค์งานของครูเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยน หรือแบ่งปันความเชี่ยวชาญผ่านการร่วมมือรวมพลังกันซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มความรูสึกของครู ในการเข้าร่วมหรือมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในโรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง นักเรียน โรงเรียนอื่น และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเองและส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียน

2.3 ความเชื่อของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional learning community: PLC) มีความเชื่อพื้นฐานที่ต้องการช่วยเหลือและส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันโดยผ่านกระบวนการพัฒนาวิชาชีพ (Wells and Feun, 2007: 141) ซึ่งในบริบทของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพนั้น การพัฒนาความสามารถ และสมรรถนะต้องครอบคลุมการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียน การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้หากผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่า (Vescio *et al.*, 2008) และ โฮร์ด (Hord, 2004) ได้ให้แนวคิดว่าผลลัพธ์ตามเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา คือ การเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา และตัดสินใจร่วมกันภายในโรงเรียน และพันธกิจที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียน มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะของครูและผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1994: 37-46) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ ว่าการเปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็นองค์กรนั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้องทีเดียวนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็นโรงเรียนเป็นชุมชนจะมีความเหมาะสมมากกว่า โดยเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียน

ในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการไปสู่ความเป็นชุมชนแทนความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกัน ด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ ความเป็นองค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา มีกลไก การควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็น หลัก ในขณะที่ชุมชนใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ หรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน และยึดหลัก ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์การยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่าง ขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง มีความเป็นราชการมากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้อง รักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้

ดังนั้น ถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์การดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความ เป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกร้างเป็นระหว่างบุคคลมีมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะ แบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมมีการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความอาทร ต่อกัน และช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไป เป็นชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทรมีการเรียนรู้ มีความเป็นวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบและมี บรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดยเซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1994) เชื่อว่าชุมชนที่ ชัดเจนในวัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้การมีอุดมการณ์ร่วมกัน รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้ การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการดำรงชีวิตและการทำงาน ร่วมกันแบบชุมชน

ความเชื่อของเซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1994) เกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้นมี แนวคิดที่เป็นจุดเน้นคือ ยึดถือเรื่องคุณงามความดีเป็นหลักสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมอง วิชาชีพชั้นสูง จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่า โดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตนคือ การให้บริการแก่ลูกค้าซึ่ง ความสัมพันธ์แบบผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็น กันเองที่เท่าเทียมต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง การมีค่านิยมใน

ลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดีมาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพัน ดังนี้

1) การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional ideal) ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกัน ยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนา วิธีสอน ทั้งนี้ไม่ใช่เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิค วิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชน โดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป ด้วยความหวังใจต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยรวมหมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีการสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่น ๆ ได้ชม ซึ่งหลุยส์ และ ครูซ (Louis and Kruse, 1995) มองปรากฏการณ์ดังได้ให้แนวคิดว่าเป็นวิธีการ ที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลง และเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อค่านิยม เพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง หมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ ถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียนแก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่าโรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้น จนถึงระดับสามารถเป็นผู้คอยให้บริการดูแล ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน

3) การไม่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้น แต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้น ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดียิ่งขึ้นซึ่งหมายความว่าสมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญ ตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าวัฒนธรรมอะไรบ้าง ที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผล และได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า สืบเสาะค้นหา หมายความว่า การกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียด เพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวม และสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็น

โรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย จะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริม เพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้าง และจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือ เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์ การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4) ความผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่าง ๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ก่อให้เกิดพลังอำนาจเชิงคุณธรรม ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด

จากแนวคิดสำคัญของเซอร์จิโอวานนี (Sergiojovanni, 1994) ที่ระบุว่าความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ ชีวิตของนักเรียนต้องการอะไรที่มากกว่าผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดังนั้นความสำเร็จทางวิชาการจึงไม่ควรเป็นเพียงเกณฑ์เดียว ที่ใช้วัดและประเมินผลนักเรียน ควรมียุทธศาสตร์อื่นที่ใช้ประเมินด้านความมีคุณธรรม และการวางตนอย่างผู้มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรีของนักเรียนก็ควรให้ความสำคัญด้วย กล่าวคือ อาจประเมินจากการปฏิบัติตามของผู้เรียนเมื่อต้องติดต่อกับครูนอกชั้นเรียน หรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้ ดังนั้น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทร จะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรขึ้นได้นั้น ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ของชุมชนแห่งวิชาชีพด้วย เช่น การต้องจัดจำนวนนักเรียนต่อ ชั้นเรียนให้เหมาะสม เพราะถ้ามีจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากเกินไป ย่อมทำให้ครูไม่สามารถเอาใจใส่ดูแลนักเรียนแต่ละคนได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง ผลคือเกิดความรู้สึกของนักเรียนว่า ครูมีความเอื้ออาทรต่อนักเรียนน้อยลง เป็นต้น

การเปรียบเทียบโรงเรียนให้เป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์การว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการประสานสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบอำนาจเชิงคุณธรรมที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน

นั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้บริการ และการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร กลุ่มคนเหล่านี้ต้องร่วมกันเสาะแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้การทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างความเอื้ออาทร กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการเสาะแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

ดูโฟว์ (DuFour, 2005: 6-11) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าการสอนของครู มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) **การสร้างความมั่นใจในการเรียนรู้ของนักเรียน** ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เกิดจากสมมติฐานที่ว่า ภารกิจหลักของการศึกษาในโรงเรียน ไม่ได้เพียงนักเรียนได้รับการสอน แต่เป็นการทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

2) **วัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน** การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สำหรับทุกคน

3) **มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์** ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประเมินประสิทธิภาพ ได้จากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.4 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวคิดทางทฤษฎีที่ประกอบด้วยแบบแผนทางพฤติกรรม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และแบบแผนทางความเชื่อหรือบรรทัดฐาน เช่น เป้าหมายและค่านิยม เป็นต้น ส่วนนิยามของคำว่า “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” มีองค์ประกอบ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ เช่น

การแลกเปลี่ยนและพูดคุยสอบถามเชิงวิพากษ์วิจารณ์ การสะท้อนผล และร่วมมือร่วมพลังในการปฏิบัติงาน และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ การเป็นครูมืออาชีพที่มุ่งสู่ผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

ดูโฟว์ และคณะ (DuFour & others, 2005: 9–14) ได้สรุปองค์ประกอบของกระบวนการทำงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เน้นการเรียนรู้ (Focus on Learning)
- 2) การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ (Collaborative Cultures)
- 3) การสืบเสาะแสวงหาความรู้ (Collective Inquiry)
- 4) มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Orientation)
- 5) การปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 6) การสะท้อนผลการทำงาน (Result Orientation)

นอกจากนี้สิ่งที่มีความสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การสื่อสารที่สามารถส่งผลต่อการทำงานที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการสื่อสารนั้นคือ การยกย่อง (Celebration) โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความสำคัญและพยายามสร้างการยกย่องที่มีความหมาย (Meaningful celebration) ในวัฒนธรรมของการทำงาน โดยได้สรุปขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ระยะ ดังนี้ (DuFour *et al.*, 2010: 36–42)

- 1) ก่อนการเริ่มต้นพัฒนา (Pre – Initiation Stage)
- 2) การเริ่มต้นพัฒนา (Initiation Stage)
- 3) การปฏิบัติ (Implementation Stage)
- 4) การพัฒนา (Developing Stage)
- 5) การสนับสนุน (Sustaining Stage)

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553: 19–21) ได้สรุป องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ โดยองค์ประกอบแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and Values)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน นับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพต่าง ๆ ที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในชุมชน ในทำนองเดียวกัน พบว่า การมีพันธกิจ (Mission) ร่วมกันและชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับการพัฒนาความเป็นชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) ในโรงเรียน ในที่นี้จะเห็นว่าถึงแม้การมีพันธกิจร่วมกัน และการมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันจะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ทั้งสองสิ่งนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็น สำหรับชุมชนในโรงเรียนเพื่อพัฒนาความรู้สึกลงในการเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมกันในวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียน

2) การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)

โรงเรียนต้องการให้ครูมีเทคนิคการสอนและกลยุทธ์ที่หลากหลายที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ทั้งนี้สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้น่าจะมาจากความคาดหวังระดับสูงของครูต่อนักเรียนบนพื้นฐานความเชื่อ ที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และข้อผูกพันของครูต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) การร่วมมือรวมพลังนี้เป็นคุณลักษณะ

ที่ถูกสร้างขึ้น โดยการอภิปรายแล้วนำมาสู่ข้อสรุปของครูถึงการพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานการสอน หรือโดยการสร้างองค์ความรู้แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการมากขึ้นรวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะโรงเรียน ทั้งนี้การร่วมมือรวมพลังดังกล่าว ได้นำไปสู่การสร้างความเข้าใจระหว่างครูซึ่งมักจะเชื่อมโยงไปสู่การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันของโรงเรียน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน โดยมีความเกี่ยวข้องกับงานที่สัมพันธ์กับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น ทั้งนี้การร่วมมือรวมพลังนี้ไม่ใช่ลักษณะการร่วมมือรวมพลังของครูเพียงไม่กี่คน แต่เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน

4) การชี้แนะการปฏิบัติ (De privatized practice) ภายในชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะ และได้รับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ จากเพื่อนร่วมงานได้ ในลักษณะเช่นนี้จะมีการพูดคุยสนทนากันมากขึ้นระหว่างครูด้วยกัน โดยจะช่วยให้มีการพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ยังไม่สามารถทำได้ในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เรียนรู้จากครูคนอื่น

ที่ประสบความสำเร็จและสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อความสำเร็จ อันจะทำให้เกิดผลทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective dialogue) การพูดคุยสนทนาระหว่างครูควรเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (Organization) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรม (Justice) ของโรงเรียนอีกด้วย เพราะว่าประเด็นเหล่านี้อาจจะกลายเป็นเครื่องมือ หรือกลไกในการทบทวนประเด็นพื้นฐานสำคัญของการสอนซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นชุมชนในภาพรวมทั้งหมดของครู ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างหลักความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของชุมชนในโรงเรียน

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2556) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 5 ประการ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ ความเชื่อ และค่านิยม (Vision, Beliefs and Values) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การชี้นำ (Leading) 4) สิ่งแวดล้อมเชิงบวก (Positive Environment) และ 5) การปฏิบัติส่วนบุคคล (Personal Practice)

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) ได้วิเคราะห์บทความและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ทั้งสิ้น 6 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) 5) ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) และ 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure)

จากองค์ประกอบทั้งหมดดังกล่าวแม้จะถูกแบ่งออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจนแต่ในความเป็นจริงแล้วองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันมาก หรือบางองค์ประกอบอาจจะส่งผลเสริมองค์ประกอบอื่น ๆ ความเป็นชุมชนทางวิชาชีพของโรงเรียน ที่เป็นมีอาชีพจะประกอบด้วย 1) ภารกิจร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2) สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม 3) ทีมทำงานร่วมกัน 4) ติดตามการทำงานและการทดลอง 5) มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 6) สรุปผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560: 26-30) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในระดับสถานศึกษาหรือระดับผู้ประกอบวิชาชีพ ที่มาจาก

ข้อมูลที่รวบรวม และวิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ สรุปเป็น 6 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในบริบทสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทางและสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน คือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน อาจเป็นการเริ่มมองจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) 2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) 3) คุณค่าร่วม (Shared Values) และ 4) ภารกิจร่วม (Shared Mission)

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผล ที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีมและการเรียนรู้ของครู บนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งรูปแบบของทีมจะเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกันให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน กล่าวคือ

1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิก เกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูได้ ผู้นำ ที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วม ควรมีคุณลักษณะสำคัญนี้ คือ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การได้ช่วยร่วมงานได้ การสร้างมนต์ทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น

2) ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” ในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจการสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็นประธาน เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมนักเรียน เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครู เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ

1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรม จากหน่วยงานภายนอก

2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จากข้างใน หรือวุฒิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมอยู่ร่วมกันในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุขสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคน มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย บนพื้นฐานการไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive Structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูมีลักษณะดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริม

วิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่มงานเป็นหลัก การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน จัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุปทั้ง 6 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ในบริบทสถานศึกษา กล่าวคือ เอกลักษณะสำคัญของความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู แสดงให้เห็นว่าความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู จะทำให้ความเป็นองค์กรหรือโรงเรียน มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ด้วยกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และชุมชนกัลยาณมิตร แสดงถึงการรวมพลังของครูและนักการศึกษา ที่เป็นผู้นำร่วมกันทำงานร่วมกันแบบมีทีมร่วมแรงร่วมใจ มุ่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพภายใต้โครงสร้างอำนาจทางวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรมที่มาจากกรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำ ร่วมพัฒนาของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่ส่งถึงผู้เกี่ยวข้องต่อไป

สรุปได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยการสร้างความตระหนักร่วมกัน มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือกันปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในระดับสถานศึกษาตามกรอบในคู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) ชุมชนกัลยาณมิตร และ 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

2.5 ความสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

วิจารณ์ พานิช (2555: 140 - 141) กล่าวถึงประโยชน์ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า การเปลี่ยนโรงเรียนตามจารีตเดิมไปเป็น PLC จะก่อประโยชน์ทั้งแก่นักเรียน ครูและนักการศึกษา คือ

- 1) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึก กว้างและเชื่อมโยงทั้งกับนักเรียนและครู
- 2) ช่วยเผยศักยภาพที่แท้จริงของปัจเจกออกมาผ่านกระบวนการกลุ่ม
- 3) ช่วยครูและนักการศึกษาประเมินสถานการณ์จริงในโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาของตน

โรสเซนฮอลต์ซ (Rosenholtz, 1989: 238) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของครู เกี่ยวกับการจัดการฝึกสอนวิชาชีวะของครูพบว่า ชุมชนเป็นจุดเชื่อมระหว่างนักเรียนและครูเข้าด้วยกันเป็นการรวมค่านิยมและอุดมการณ์ด้วยกัน ซึ่งทำให้ครูและนักเรียนมีความเข้าใจ ผูกพันและกระทำการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จผ่านอุปสรรคที่พบในชีวิตประจำวันได้ ในการปรับโครงสร้างความสำเร็จ ของโรงเรียน

นิวแมน และ เวลช์ (Newman and Wehlage, 1995: 11) พบว่าการมีครูที่มีความรู้ความสามารถอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ เพราะบุคลากรเหล่านั้นขาดความรู้ความสามารถในการจัดการตนเอง นอกจากนี้ชุมชนแห่งวิชาชีพยังช่วยยกระดับความสำเร็จของนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และจากการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงภาระงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งได้สรุปไว้ 3 ทศวรรษที่ผ่านมาว่า “เราสามารถทำเมื่อใดก็ได้ และเราสามารถทำเมื่อเราเลือกที่จะทำ” เราทราบแล้วว่าเราควรทราบว่าจะต้องทำงานนี้ให้สำเร็จ การสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลงเป็นงานที่ยาก ในการเตรียมนักเรียนเข้าเรียนใหม่เป็นเป้าหมายการศึกษาที่มีความต่อเนื่องกัน ซึ่งลักษณะการศึกษาของรัฐบาลไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นต้องจัดการศึกษารูปแบบใหม่ซึ่งมีลักษณะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องงานวิจัยการปฏิรูปโรงเรียนจึงอาจมีความต้องการรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งลักษณะดังนี้ การแบ่งปันภาวะความเป็นผู้นำการมีส่วนร่วมในค่านิยมและวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล การให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาการเรียนของนักเรียน การปรับเปลี่ยนโรงเรียนโดยดำเนินการตามรูปแบบเป็นภาระหนัก จำเป็นต้องใช้ความพยายาม และต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาโรงเรียนว่าไม่มุ่งเพียงผลสำเร็จของการพัฒนาเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ฮัฟฟ์แมน และ ฮิปป์ (Huffman and Hipp, 2003: 146) ได้ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพและพบว่าคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องของชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพว่าเป็นประโยชน์ในการศึกษา คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสร้างแบบจำลองใด ๆ จากหกโรงเรียนในการศึกษานี้ไม่มีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นเพราะส่วนแบ่งหน้าที่ในการดำเนินการไม่ชัดเจน

2) ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าเป็นเรื่องยากที่จะแยกมิติของโปรแกรมส่วนรวม และการปฏิบัติส่วนบุคคลที่ใช้ร่วมกัน

3) เงื่อนไขการสนับสนุนจะเป็นส่วนเชื่อมโยงที่มีความสำคัญที่สุดที่จะถือนิติอื่น ๆ ด้วยกัน กุญแจสำคัญในการสนับสนุน เป็นการสร้างความไว้วางใจ โดยไม่ต้องสร้างวัฒนธรรมของความน่าเชื่อถือ ความเคารพและความล้มเหลวคล้ายคลึงกับการเน้นความสัมพันธ์ แม้วิธีนวัตกรรมใหม่ล่าสุดของการหาเวลาและทรัพยากรและการพัฒนาระบบการสื่อสารจะมีผลเพียงเล็กน้อยในการสร้างชุมชนของผู้เรียน ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นทั้งนักเรียนและอาจารย์ผู้สอนที่เป็นมืออาชีพ นี่คือลักษณะที่สำคัญในการองค์กรการเรียนรู้

ซูดา คูคลิช และ ไคลน์ (Zmuda, Kuklis and Kline, 2004: 1) ยืนยันว่าระบบอำนาจจำเป็นในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคน ในกระบวนการของการสร้างอำนาจระบบพนักงานถ่ายออกมาเป็นชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพ สอดรับกับความรับผิดชอบต่อส่วนรวมเป็นวิธีเดียวที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับนักเรียนทุกคน กระบวนการหกขั้นตอนในการพัฒนาวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ

1) ระบุและชี้แจงความเชื่อหลักที่เชื่อที่กำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียน
2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยชัดเจนในการกำหนดสิ่งเหล่านี้เพื่อจะให้มึลักษณะเหมือนการปฏิบัติ

3) เก็บข้อมูลรายละเอียดและตรวจสอบข้อมูลที่กำหนดในโรงเรียน เพื่อตรวจสอบช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4) ระบุนวัตกรรมที่จะปิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5) พัฒนาและดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนครุผ่านเปลี่ยนกระบวนการและบูรณาการนวัตกรรมภายในแต่ละห้องเรียนและทั่วทั้งโรงเรียน

6) ความเป็นเอกภาพเป็นวิธีเดียวที่จะปิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันกับวิสัยทัศน์และการสร้างความรับผิดชอบในการปิดช่องว่างร่วมกัน

โฮร์ด (Hord, 1997) ได้ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวงานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมาย ของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน จนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน ถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงความเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระ ที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพ เพื่อศิษย์ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นที่สำคัญ คือยังสามารถลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่ายังพบว่ามีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่ามีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า สุดท้ายคือ มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันและลดลงชัดเจน

บาลังก้า และ แบรินด์ (Bellanca and Brandt, 2010 อ้างใน วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, 2554) ได้สรุปความสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจากโรงเรียนแบบเดิมไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจากโรงเรียนแบบเดิมไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ที่	วัฒนธรรมแบบเดิม	วัฒนธรรมแบบใหม่
1	หน้าที่ของครูคือสอนหนังสือ หน้าที่ของนักเรียนคือเรียนหนังสือ	การสอนโดยไม่มีการเรียนรู้ไม่เรียกว่าการสอน แต่แค่เป็นการนำเสนอ เป้าหมายของโรงเรียนคือรับประกันว่านักเรียนทุกคนต้องได้เรียนรู้
2	นักวิชาชีพมีอิสระที่จะตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรกับงานของตน	นักวิชาชีพมีพันธะหน้าที่ในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดให้แก่ผู้ที่ตนทำงานให้
3	ความเป็นอิสระในการทำงานของครูเป็นสิ่งสำคัญกว่าการทำให้นักเรียนมีหลักสูตรที่ดี มีการประเมินด้วยเกณฑ์เดียวกัน หรือได้รับความช่วยเหลือ โดยเสมอภาคเมื่อมีปัญหา	นักวิชาชีพต้องเจาะประเด็นที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยรวมมากกว่าโดยเอกเทศ ครูต้องสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือทำงาน และระบบที่ส่งเสริมประสิทธิผลและความเท่าเทียม
4	โรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดเมื่อเขตรอบอิสระให้ดูแลจัดการเอง	โรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุด เมื่อทำงานภายใต้เป้าหมายและลำดับความสำคัญที่ชัดเจนและสื่อสารตรงกัน และเมื่อได้รับความช่วยเหลือเพื่อปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญนั้น โดยโรงเรียนมีอิสระที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมาย
5	ครูไม่มีอำนาจควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของเด็ก	ความพยายามของนักการศึกษา ไม่ว่าจะโดยบุคคลหรือหมู่คณะ ส่งผลในเชิงบวกได้อย่างมาก และอิทธิพลนี้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

จากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของโรงเรียนดังกล่าว โฮร์ด (Hord, 1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัย เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพโดยใช้คำถามว่า โรงเรียนจะผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งการเรียนรู้

วิชาชีพ และถ้าแตกต่างกันแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้างได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อย ๆ ดังนี้

ผลดีต่อครูผู้สอน: พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่

- 1) ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
- 2) เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความสะดวกหรือร้อนที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริง
- 3) รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
- 4) รู้สึกเกิดสิ่งๆที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful Learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
- 5) เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง
- 6) รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนต่อไป
- 7) เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
- 8) มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
- 9) มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

10) มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อปัจจัยพื้นฐาน
ด้านต่าง ๆ

ผลดีต่อนักเรียน: พบว่านักเรียนส่วนใหญ่

- 1) ลดอัตราการตกซ้ำชั้นและจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง
- 2) อัตราการขาดเรียนลดลง
- 3) มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- 4) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และ
วิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
- 5) มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลัง ไม่
เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

จะเห็นได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญ กล่าวคือ เป็นกลยุทธ์ ใน
การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญจากหลากหลายพื้นที่ ที่ได้นำแนวทางของชุมชนแห่งการเรียนรู้
ทางวิชาชีพไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้และโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงแห่งการปฏิรูปการศึกษา ของแต่
ละประเทศ หรือ ช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยที่ทำให้ชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มครู นักการศึกษา ใน
ประเทศไทยมีการพัฒนาวิชาชีพครูในสถานศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพครู

2.6 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ฟอร์ต และคณะ (ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม, 2553 อ้างถึง Forde *et al.*, 2006: 19–24)
กล่าวไว้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องการโอกาสสำหรับครูในการประชุม พบปะหารือ และ
ทำงานร่วมกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ลักษณะเช่นนี้ จะเกิดขึ้นได้โดย
การสนับสนุนจากโครงสร้างภายในในการจัดสรรเวลา จัดพื้นที่สำหรับการพบปะหารือ และทำงาน
ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การเข้าถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญการเป็นเครื่องมือสำคัญ

สำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม ปฏิบัติการพัฒนาวิชาชีพที่เป็นทางการ การเยี่ยมชั้นเรียน โดยผู้เชี่ยวชาญและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สารสนเทศและแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างครูด้วยกัน นอกจากนี้การสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนต่อการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนต่อการสนับสนุนการพัฒนาครูรายบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารในการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ และสร้างศรัทธา ความเชื่อของครูก็เป็นปัจจัย สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้บรรลุเป้าหมาย (Forde *et al.*, 2006: 29)

ยูเกอร์เลอร์ และ โอแฮร์ (Veugelers and O’Hair, 2005: 34) กล่าวว่า ความสำเร็จของโรงเรียน (School Autonomy) หรือความมีอิสรภาพในการกำหนดชี้ นำตนเอง (Self – Determination) ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในส่วนที่สัมพันธ์ภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นลักษณะที่มีความสำคัญมากขององค์กรระดับโรงเรียน แม้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แต่การควบคุม การตัดสินใจในระดับโรงเรียนอาจจะมีอิทธิพลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยเช่นกัน

ลิมา (Lima, 2001: 22) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยส่วนใหญ่จะมี กลไกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับขัดเกลาทางสังคมให้กับสมาชิกใหม่เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางองค์กร เนื่องจากโรงเรียนมักจะไม่มีการอย่างเป็นทางการในการขัดเกลาหรือสร้างบรรทัดฐานขององค์กร และผู้บริหารมักให้ความสนใจเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการเป็นที่เลี้ยงครูใหม่ซึ่งส่งผลให้ครูใหม่เรียนรู้วิธีที่จะแก้ปัญหาจากครูที่มีประสบการณ์หรือครูที่อยู่ในโรงเรียนมาก่อน ดังนั้นการมีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็ง จะสามารถทำให้เกิดความร่วมมือ และคุณภาพในการสอนของครูได้ นอกจากนี้ครูที่มีประสบการณ์ในบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนการพัฒนาวิชาชีพและการจัดฝึกอบรมให้กับครู ถือเป็นกลไกการขัดเกลาทางสังคมให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

สโครเนอร์ และคณะ (Scribner *et al.*, 1999: 11) กล่าวว่า บรรยากาศทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการสืบเสาะทางวิชาชีพ การจัดการความเสี่ยงระหว่างครูและการ ทบทวนภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นได้ในโรงเรียน

ไบรค์ และคณะ (Bryk *et al.*, 1999: 19) ค้นพบว่า เมื่อโรงเรียนมีโครงสร้างทางวิชาชีพภายในและมีการสร้างบรรทัดฐานร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนแล้ว บรรยากาศของการ

พัฒนาในโรงเรียนมักจะกระตุ้นให้เกิดการค้นหาและพยายามทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ วิธีการที่ใช้ในโรงเรียนได้ถูกทำให้เป็นระบบและมีโครงสร้างที่สัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลุยส์ และ มาร์ค (Louis and Mark, 1996: 49) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการที่จะสามารถเข้าร่วมและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระดับโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานสอนด้วย

โวล์สเท็ตเทอร์ และ กริฟฟิน (Wohlstetter and Griffin, 1998: 21) พบว่า ศักยภาพทางองค์กรและความสามารถในการใช้ข้อค้นพบใหม่ได้อย่างอิสระ และมีประสิทธิผลของโรงเรียนมีความผันแปรระหว่างโรงเรียน และเป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน

วิจารณ์ พานิช (2555: 187-190) กล่าวถึงเป้าหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับรากถึงโคน โดยปัจจัยที่สำคัญคือต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงปณิธานความมุ่งมั่นขั้นพื้นฐาน
- 2) การเปลี่ยนแปลงการสอบ
- 3) การเปลี่ยนแปลงปฏิกริยา หรือการดำเนินการเมื่อมีนักเรียนเรียนล่าช้า
- 4) เปลี่ยนแปลงการทำงานของครู
- 5) เปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียน

ชวลิต ชูกำแหง (2560) ได้สรุปถึงชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนดังต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่ (Supportive and Shared Leadership) หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการบริหาร กระจายอำนาจให้ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำในทีม

2) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Vision) หมายถึงการที่บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาที่ยึดการเรียนรู้ของผู้เรียน บุคลากรร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดข้อปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

3) ร่วมกันเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Collective learning and application of learning) หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับ ร่วมแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และร่วมมือร่วมใจ กั้นวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันค้นหาความรู้ ทักษะและกลยุทธ์พร้อมทั้งเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติงานของตน

4) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Personal Practice) หมายถึงการเข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เยี่ยมและสังเกตห้องเรียน และให้ความเห็นต่อการปฏิบัติการสอนเพื่อช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติของตนและองค์กร

5) สภาพแวดล้อมเกื้อหนุน (Supportive Conditions) หมายถึงการสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial Relationships) ด้วยการให้ความเคารพ จริงใจ ยึดการแสวงหาความรู้อย่างมีวิจารณ์ญาณและการพัฒนาเป็นบรรทัดฐานและมีจิตวิทยาเชิงบวก ใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความใกล้ชิดของบุคลากรกับคนอื่น ๆ ระบบการสื่อสาร และเวลา สถานที่สำหรับการพบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับข้อมูลของชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ซึ่งได้ประมวลข้อมูลจากนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 5 ประการดังนี้

1) **ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนและแบ่งปัน (Supportive and Shared Leadership)** ความเป็นผู้นำไม่ได้ผูกขาดอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน โดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนโดยเฉพาะครูได้เป็นผู้นำ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนและผู้นำการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใจกว้าง และยินดีต่อบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของครู ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะช่วยให้ครูรู้สึกได้รับเกียรติ ความภาคภูมิใจและสามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2) **การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning and the Application of that Learning)** หัวใจสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูอีกประการหนึ่ง

คือการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจะเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำการเรียนรู้ร่วมกัน และที่สำคัญคือการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันไปพัฒนาผู้เรียน โดยการดำเนินการดังกล่าวต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3) **ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Vision)** เป็นองค์ประกอบสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยผู้บริหารและครูต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการดำเนินการโดยเป้าหมายหลักของการดำเนินงานก็คือ งานพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

4) **เงื่อนไขที่ช่วยผดุงความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Supportive Conditions for the Maintenance of the Learning Community)** หรือการจัดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดบรรยากาศ ให้ครูในโรงเรียนได้มาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และอีกส่วนหนึ่งคือ การจัดโครงสร้างหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กำหนด แนวปฏิบัติในการดำเนินงานให้อยู่ในรูปคณะกรรมการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

5) **การแบ่งปันการปฏิบัติ (Shared Practice)** เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เติบโต มั่นคง ยั่งยืน โดยเฉพาะการแบ่งปันเทคนิควิธีการสอนที่ดีให้เพื่อนครูได้นำไปใช้ และการแบ่งปันจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การมีผู้นำที่สนับสนุนและแบ่งปัน การจัดบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสนิทสนมคุ้นเคยของครูในโรงเรียน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างจริงจัง รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของทุกคนในโรงเรียน

สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์ (2556) กล่าวถึง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่มักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้นการมี “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู เหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยได้เสนอปัจจัยสนับสนุนความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยจัดเป็นกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) การมีโอกาสนทนาใคร่ครวญ (Reflective Dialogue) ระหว่างกัน เป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็นจากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูชั้นมาพูดคุย แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจขึ้นในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้ผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อนร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

2) การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization of instructional practices) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าวิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่น ตรงที่ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต่องานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

3) รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) เป็นกิจกรรมที่ตีความแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์ คือ การเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความงอกงามของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective Dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Starting Learners) ได้ต่อไป

4) **สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration Starts)** เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจจะไม่สามารถบรรลุได้ ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้ จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

5) **ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านค่านิยม และบรรทัดฐานร่วม (Shared Values and Norms)** เมื่อบุคคลต่าง ๆ ในวิชาชีพครู ทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหาร มาร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1992 อ้างถึงสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2556) เห็นว่า การสร้างค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันของคนในวิชาชีพ ที่อยู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจ โดยตำแหน่ง (Position Authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนัก

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ การสร้างโอกาสสำหรับครูในการประชุม พบปะหารือ และทำงานร่วมกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ การสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียน ความมีเสรีภาพของโรงเรียน หรือความมีอิสรภาพในการกำหนดชี้้นำตนเอง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับครูที่มีประสบการณ์ในบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพ และการจัดฝึกอบรมให้กับครูถือเป็นกลไกการขัดเกลาทางสังคมให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี บรรยากาศทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการสืบเสาะทางวิชาชีพ การจัดการความเสี่ยงระหว่างครู และการทบทวนภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นได้ในโรงเรียน การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการที่จะสามารถเข้าร่วมและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระดับโรงเรียน ศักยภาพทางองค์กรและความสามารถในการใช้ข้อค้นพบใหม่ได้อย่างอิสระและมีประสิทธิผลของโรงเรียน

2.7 **การจัดการเรียนรู้โดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะขาดไม่ได้คือ จะต้องมิชุมชนแห่งวิชาชีพเกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพุดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงาน

ทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้นการมีชุมชนแห่งวิชาชีพเกิดขึ้นในโรงเรียน จึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) ได้ให้แนวคิดว่าการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตน ให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย ดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน และทักษะการสืบค้นความรู้ ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก การเป็นนักตั้งปัญหาและการเป็นนักแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพในที่สุด กล่าวโดยสรุปความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกและการสร้างความหมายจากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า ชุมชนแห่งวิชาชีพ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหาร ได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตนไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง การใช้วิธีเสวนา และการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณา ทบทวนเรื่องนโยบาย การปฏิบัติต่าง ๆ และกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ของโรงเรียนเสียใหม่โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอนและผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียนและผู้ปกครอง

ระดับที่ 3 ระดับการเรียนรู้ของชุมชน ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่าง ๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้ โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนใจสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตนสำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าจะประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่าง ๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

โบลัม และคณะ (Bolam *et al.*, 2005) ให้แนวคิด กระบวนการในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

- 1) การปรับปรุงโครงสร้างและทรัพยากรในส่งเสริมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2) การส่งเสริมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 3) การประเมินและการสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 4) การนำและการจัดการในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ดูโฟว์ และคณะ (DuFour *et al.*, 2010) ได้เสนอวิธีดำเนินการให้โรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

- 1) หาทางจัดโครงสร้างและระบบ เพื่อหนุนาการเดินทางหรือขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ที่จริงชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการปฏิบัติโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน จากระบบตัวใครตัวมันมาเป็นระบบทีม หรือวัฒนธรรมรวมหมู่ โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอนจะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยกันดำเนินการ

ช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล้าหลัง ให้เรียนตามเพื่อนทันโดยที่การช่วยเหลือนั้นทำกันเป็นทีม หลายฝ่าย เข้ามาร่วมกัน และทำอยู่ภายในเวลาตามปกติของโรงเรียน ไม่ใช่สอนนอกเวลา รวมทั้งมีเวลาสำหรับ ครูประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงานของตน เพื่อหาทางพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ เป็นวงจร CQI (Continuous Quality Improvement) ไม่รู้จบ

2) สร้างกระบวนการวัดเพื่อติดตามความเคลื่อนไหว และทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า ซึ่งสำหรับโรงเรียนแล้ว ควรวัดที่ผลการเรียนของนักเรียน เวลาเรียนของนักเรียนที่เป็นการเรียนแบบลงมือทำ มีร้อยละเท่าไรของเวลาทั้งหมด พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและด้านปัญหาส่วนตัวที่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง นอกจากนั้นยังต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของพฤติกรรมการทำหน้าที่ของครู เช่น การแบ่งสัดส่วนเวลาในการทำหน้าที่ของครู ระหว่างการเตรียมออกแบบการเรียนรู้ (ร่วมกันเป็นทีม) การทำหน้าที่โค้ช หรือผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่เด็กที่เรียนแบบ PBL การชวนนักเรียน ทบทวนไตร่ตรองสิ่งที่เรียนรู้ได้เพื่อตีความผลของการเรียนรู้แบบ PBL การรวมกลุ่มกับทีมครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

หลักการสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าคือ ต้องมีน้อยตัว (เช่น ไม่เกิน 10) เอาเฉพาะปัจจัยที่สำคัญจริง ๆ เท่านั้น และต้องไม่ใช่ในการให้คุณให้โทษครูเป็นอันดับแรก เพราะนี่คือเครื่องมือของผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงาน ไม่ใช่เครื่องมือของการตรวจสอบของฝ่ายบริหารระดับใด ๆ ทั้งสิ้นตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดคือ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายคน ที่ช่วยให้ครูรู้ว่านักเรียนคนไหนเรียนล้าหลัง คนไหนเรียนก้าวหน้าไปมากกว่ากลุ่ม และเมื่อมีการวัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว ก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการวัดนั้น รวมทั้งร่วมกันปรึกษาหารือว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน

3) เปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อสนับสนุนสิ่งสำคัญ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ เวลาต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการเวลาหรือการใช้เวลาเรียนของนักเรียน และเวลาทำงานของครูเสียใหม่ให้ทำงานเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีกว่าแบบเดิม ๆ รวมทั้งให้สามารถทำงานแบบทีมใช้พลังรวมหมู่เพื่อแก้ปัญหายาก ๆ หรือดำเนินการต่อประเด็นท้าทายและสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

4) ถามคำถามที่ถูกต้อง คำถามที่สำคัญสำหรับโรงเรียน สำหรับช่วยให้เป็นโรงเรียนที่ดี มีเพียง 4 คำถามเท่านั้น คือ 1) ในแต่ละช่วงเวลาเรียน ต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะ

อะไรบ้าง 2) รู้ได้อย่างไรว่า นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้น 3) ทำอย่างไร หากนักเรียนบางคนไม่ได้เรียนสิ่งนั้น และ 4) ทำอย่างไรกับนักเรียนที่เรียนเก่งก้าวหน้าไปแล้ว

5) ทำตัวเป็นตัวอย่างในเรื่องที่มีคุณค่า ข้อนี้กล่าวโดยตรงกับผู้นำซึ่งตามในหนังสือเล่มนี้ คือ ครูใหญ่ หากครูใหญ่ต้องการให้ครูเอาใจใส่การเรียนรู้ของศิษย์ทุกคนเป็นรายตัว ครูใหญ่ต้องหยิบยกเรื่องนี้มาหารืออย่างสม่ำเสมอ หากครูใหญ่ต้องการให้ครูทำหน้าที่ช่วยเหลือนักเรียนโดยทำงานเป็นทีม ก็ต้องจัดเวลาให้ครูปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งจัดสิ่งสนับสนุนกิจกรรมช่วยเหลือ

6) เกลิมฉลองความก้าวหน้า ก่อนจะเเลิมฉลองความก้าวหน้าตามเป้าหมายในการเรียนรู้ของนักเรียนก็ต้องมีหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าซึ่งหมายความว่า ต้องมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้นั้นที่แม่นยำน่าเชื่อถือ และทั้งหมดนั้นมาจากการที่ครูและฝ่ายบริหารมีเป้าหมายร่วมกัน และมีใจจดจ่อเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเเลิมฉลองมีประโยชน์ คือ ช่วยยืนยันเป้าหมาย และยืนยันความมุ่งมั่นในการดำเนินการร่วมกัน ที่จริงการเเลิมฉลองความสำเร็จเป็นกระบวนการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นการส่งสัญญาณถึงการมีความมุ่งมั่นหรือการมีเป้าหมายร่วมกัน คือการดำเนินการฟันฝ่าความเคยชินเดิม ๆ ไปสู่วิธีการใหม่ที่นักเรียนทุกคนได้รับความเอาใจใส่ และการช่วยเหลือหากเรียนไม่ทัน และครูร่วมกันทำงานนี้เป็นทีม รวมทั้งส่งสัญญาณให้สมาชิกของทีมเห็นว่า ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมเป็นอย่างไรมีคุณค่าอย่างไรทั้งกับศิษย์ พ่อแม่ และครู ผู้เขียนหนังสือแนะนำวิธีทำให้การเเลิมฉลองความสำเร็จเป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน 4 ประการ ได้แก่ 1) ระบุเป้าหมายของการเเลิมฉลองให้ชัดเจน 2) ทำให้ทุกคนมีส่วนจัดงานนี้ 3) ตีความหรืออธิบายความสำเร็จที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงกับความมุ่งมั่นอันทรงคุณค่าที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และชี้เป้าความคาดหวังความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต และ 4) ทำให้เห็นว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นผลงาน ของคนหลายคนระบุตัวบุคคลและบทบาทอย่างชัดเจน

7) เผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของคณะครู ในภาษาของการจัดการสมัยใหม่ นี่คือการจัดการความเสี่ยงในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ครูใหญ่ต้องวางแผนเตรียมพร้อมที่จะเผชิญสภาพ ที่มีครูบางคนแสดงพฤติกรรมไม่ร่วมมือและทำทนาย ต้องไม่ปล่อยให้การทำทนายทำลายเป้าหมายที่ทรงคุณค่านี้ ผันซัด เป้าหมายปลายทางชัด ยังไม่พอดังต้องมีบรรทัดวัดความสำเร็จที่ละเอียดละบาง ๆ ในเส้นทางของการทดลองเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2555: 150) ได้เสนอวิธีสร้างความมุ่งมั่นร่วมในกลุ่มครูด้วยแบบสอบถามที่ถามคำถามหลายด้าน ที่จะช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมายวิธีการและสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างข้อตกลงร่วม และการเห็นคุณค่าสรุปว่า คำถามเชิงเป้าหมาย อุดมการณ์ หรือความมุ่งมั่น คือ

- 1) โรงเรียนของเราดำรงอยู่เพื่ออะไร ทำไมต้องมี ไม่มีได้ไหม
- 2) เมื่อมีอยู่ต้องทำอะไรให้แก่สังคม แก่ชุมชน
- 3) อย่างไรเรียกว่า ทำหน้าที่ได้ดี นวัตกรรมมีใจ
- 4) เราจะช่วยกันทำให้โรงเรียนของเราทำหน้าที่ได้ดีเช่นนั้น ได้อย่างไร อย่าตั้งคำถามว่า เราจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร แต่ตั้งให้ลึกและถามเชิงคุณค่าว่า ยุบโรงเรียนของเราได้ไหมทำไมจึงต้องมีโรงเรียนของเราคุณค่าของโรงเรียนของเรา อยู่ที่ไหน ประเมินได้อย่างไรและจะช่วยกันยกระดับคุณค่าที่แท้จริงได้อย่างไร

เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่ต้องการ มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ประเด็น ต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551: 19 อ้างถึง Louis *et al.*, 1995)

- 1) การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะ ถกปัญหา การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกัน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอนเมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ด้านการสอน ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่วางตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2) การกำหนดขนาดของชั้นเรียน จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยังเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและการให้อิสระแก่โรงเรียน การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วมแล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมืออำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียน หรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เองนั้นเป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียน ที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไร ด้วยวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้ ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุดในชุมชนแห่งวิชาชีพ สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกันให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน

อย่างไรก็ตาม สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551: 20-22) ได้เสนอไว้ว่ายังมีวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะต่อการเป็นชุมชนวิชาชีพ ดังนี้

1) ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หรือที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่าง ๆ แบบตั้งตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ และความนับถือต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากการที่สมาชิกได้มีการกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญและการร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกัน จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิกโดยแนวคิดดังกล่าวนี้ สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลาย ที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน โดยที่บุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่าการศึกษาและการเรียนรู้ เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกคนในชุมชน

3) การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาต้องเป็นและต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ก็คือเปลี่ยนความเชื่อที่ว่าตนเป็นผู้ทำการสอนไปเป็นผู้เรียนรู้แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนักให้ผู้เรียน รู้จักรับผิดชอบในการใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

4) สร้างวัฒนธรรมการขอริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็น

ผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง ขอบการทดลอง เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพ ต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและถือว่าผิดเป็นครู ไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบ เน้นการให้ความสำคัญความชอบแก่สมาชิกที่ขอบทดลองค้นคว้า หานวัตกรรม และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

2.8 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ ลงสู่การปฏิบัติจนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสำคัญสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงาน ทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้วก็ยากที่จะสำเร็จได้ (สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์, 2556) อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เกณฑ์ที่ 1 ข้อที่ 3 ไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)” จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปรวมได้ 3 ด้านที่สำคัญ (สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์, 2556) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.8.1 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้ ได้แก่

1) การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุดของการจัดการเรียนการสอนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

2) สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

3) ผู้บริหารต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยผู้บริหารจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติและผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

4) ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน เป็นคุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team – based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงาน

แบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

5) ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance) ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยใช้ตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลาย มาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

2.8.2 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School – Based Professional Development) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

1) ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักสอนงานผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรม

แบบอย่าง ของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner Leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพาศิตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้บริหารและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

3) ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอน เพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

4) ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำ นั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลาย ๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าว โดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ ผู้บริหารควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบ การตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

5) การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized Support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั้น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าตนต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับหรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การพัฒนาทักษะ

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

2.8.3 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the organization) เนื่องจากความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) โดยผู้บริหารสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่าง ๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

2) ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้บริหารต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครู

ให้บรรลุเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพก็ได้ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะ และเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3) สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้บริหารสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้บริหาร แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่ง (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ได้มีการนำแนวคิดการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพัฒนาครูในสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มในปี พ.ศ. 2555 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาครูโดยใช้แนวคิดการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (PLC) คือการพัฒนาครู โดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring โดยมีนโยบายให้เขตพื้นที่การศึกษาไปดำเนินการร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาโดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

ก. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ตรงกับความต้องการของครูแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

ข. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประสานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อวางแผนพัฒนา
ร่วมกัน

ค. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดจ้างสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ปรึกษาในการ
ดำเนินการพัฒนา โดยดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดกรอบความคิดในการพัฒนาครู ตามสภาพปัญหาความต้องการของ
สถานศึกษา โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาผู้พัฒนา

2) จัดทำแผนพัฒนาและดำเนินการทำสัญญาจ้าง (TOR) กับสถาบันอุดมศึกษาผู้
พัฒนา

3) การจัดการพัฒนาให้เน้นรูปแบบการพัฒนาฐานโรงเรียนในขณะปฏิบัติ การ
สอน (On the job training) และให้มีระบบสนับสนุนในรูปแบบการ Coaching และ Mentoring
โดยให้เน้นการพัฒนาครูตามข้อ 1) และการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ด้าน Literacy,
Numeracy, และ Reasoning Ability ที่เหมาะสมกับระดับชั้น

4) ระยะเวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า ๕ วัน โดยใช้วันหยุดราชการ ในรูปแบบ
Classroom 2 วัน (Content/กระบวนการรวมทั้งการฝึกปฏิบัติ) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นิเทศ แนะนำ
ณ สถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง พร้อมฝึกให้ครูทำ Action Research (วิจัยในชั้นเรียน)

5) สถาบันอุดมศึกษาประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนาและพัฒนาไปตามระดับ
สมรรถนะของครู

6) จัดให้มีการนิเทศ โดยความร่วมมือกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา กับสถาบัน
อุดมศึกษาที่ร่วมคู่พัฒนา

7) ประเมิน ติดตามผลตลอดการพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา และ
จัดทำรายงานสรุปผลสัมฤทธิ์การพัฒนาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ส่งให้สำนักงานคณะกรรมการ
ศึกษาขั้นพื้นฐาน

8) เป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาเป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดในบัญชีจัดสรรงบประมาณ

โดยสรุป แนวคิดการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู เป็นกระบวนการ Coaching and Mentoring ที่แต่ละเขตพื้นที่นำไปศึกษาการดำเนินการพัฒนาครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา รูปแบบการพัฒนาครูในขณะปฏิบัติงานตามปกติ (On the job Training)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามรูปแบบ โดยนำเสนอการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้โดยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ (Quality Management หรือ QM) มีความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพขององค์กร เพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้มีนักคิดหลายท่านกล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพ ดังนี้กระทรวงอุตสาหกรรม (2544: 9) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพไว้ หมายถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารระบบการบริหารองค์กรรวมขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงาน ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548: 3) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึงการบริหารจัดการทุกเรื่อง เพื่อทำตามนโยบายคุณภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลิตสินค้าหรือบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือความต้องการของลูกค้า

เทิดศักดิ์ พรหมอารักษ์ (2553: 7) ได้ให้ความหมายการบริหารคุณภาพไว้ หมายถึง กระบวนการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้ได้มาซึ่งจุดประสงค์

ด้านคุณภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 กิจกรรมที่สำคัญ คือ 1) การวางแผน (Quality Planning) คือต้องมีเป้าหมาย (Goal) และวิธีการ (Means) 2) การควบคุม (Quality Control) คือต้องทำให้ลูกค้าพอใจ โดยต้องติดตั้งระบบติดตาม (Monitoring) พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาทันที ถ้ามีปัญหา และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการพัฒนาคุณภาพ โดยจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous) เนื่องจากคุณภาพต้องเป็นไปอย่างไม่จบสิ้น

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2557: 63) สรุปความหมายของการบริหารคุณภาพต้องมีการคิดต้นทุนคุณภาพ เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน มีการกำหนดจุดในการปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือ อาจสร้างด้วยการทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ มีการประกันคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

ศรัณยู พิสิษฐอรธกุล (2554: 12) กล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพว่า หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์หลักของการบริการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสังคม ทั้งนี้ คุณภาพหรือเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นหลัก และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวคิดสำคัญของผลการดำเนินงานที่เป็นคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพราะมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้ตามมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง และเพื่อยกระดับการพัฒนาโรงเรียนให้โรงเรียนและผู้เรียนมีคุณภาพ และได้รับการยอมรับจากสังคม

3.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ แนวคิดการบริหารคุณภาพมีที่มาจากด้านธุรกิจ เพื่อให้มีการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานเดียวกัน จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบสินค้า โดยมีเป้าหมายคือความพึงพอใจของลูกค้า และมีการประกันคุณภาพตามมา มีนักวิชาการหรือ

ผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่านดังนี้ เพื่อให้เห็นความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ จึงมีการลำดับเหตุการณ์ในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ลำดับความเป็นมาของแนวคิดการบริหารคุณภาพ

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principal of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบ
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวคิด Statical quality control ในหนังสือ Economic control of quality of Manufactured Produce
1940	W. Edwards Deming	นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตอาวุธสงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการติดตั้งหน่วยงาน เพื่อยกระดับคุณภาพโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมญี่ปุ่น มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจนถึงขั้นการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ และ ในปัจจุบัน ได้นำมาใช้กับการบริหารแบบทันเวลา (Just in time)
1949	ประเทศญี่ปุ่น	แสดงปาฐกถา เรื่อง หลักการคุณภาพให้กับนักวิทยาศาสตร์ และนักวิศวกรรมญี่ปุ่น
1950	W. Edwards Deming	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1951	Joshep M.Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook

ตารางที่ 2 ต่อ

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free
1982	W. Edwards Deming	Deming เขียนหนังสือ Quality Productivity and Competitive Position
1982	Armand V. Figenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears : The Art of Hassle – free Management
1987	สภาครองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศสหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาให้เหมาะสมขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา: สมชาย เทพแสง (2548: 23)

จากตารางที่ 2 พบว่า เริ่มมีคำว่า คุณภาพ สอดคล้องกับที่ ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555: 25) ได้สรุปว่า เมื่อปี 1924 วอลเตอร์ (Walter) ซึ่งเขียนตำราควบคุมคุณภาพสินค้าปี ค.ศ. 1940 มีการนำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์การควบคุมคุณภาพ ปี 1950 เกิดการแพร่หลายด้านแนวคิดคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 76–82) ได้สรุปพัฒนาการด้านคุณภาพไว้ดังนี้ ในปี 1951 จูรัน (Juran) ซึ่งเคยเป็นผู้ช่วยของเดมมิง (Deming) ในการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพแก่ประเทศญี่ปุ่น และนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา โดยตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook ต่อมา ในปี ค.ศ. 1965 ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพเป็นอย่างมาก สินค้าและบริการ ของญี่ปุ่นได้รับความนิยมไปทั่วโลก เช่น รถยนต์ อุปกรณ์ ไฟฟ้า กิจการธนาคาร ทำให้สหรัฐอเมริกาหันมาศึกษาบทเรียนจาก

ความสำเร็จของญี่ปุ่น โดยเฉพาะแรงกระตุ้นจากการนำความรู้ เรื่อง การจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นมาเผยแพร่ สหรัฐอเมริกาของจูรัน (Juran) ตอนต้นและตอนกลางของทศวรรษ 1970 สหรัฐอเมริกาเริ่มนำแนวคิดการจัดการคุณภาพของญี่ปุ่นเข้ามาปรับใช้ มีการวิจัยการนำเสนอผลงาน และจัดทำเอกสารฝึกอบรมทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพแพร่ขยายไปยังสหรัฐอเมริกาและยุโรป ปี ค.ศ. 1979 ครอสบี้ (Crosby) เขียนหนังสือ Quality is free ซึ่งเขาได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะช่วยให้ลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญซึ่งก็คือ Customer focus นั่นเอง ปี ค.ศ. 1982 อาร์มัน วี ฟิเกนบาน (Arman V. Figenbaun) ผู้คิดค้น Cost of Quality และได้เสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดของ TQM ปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award ขึ้น ซึ่งทศวรรษนี้การจัดการคุณภาพ ในสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นฟูและเจริญรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง ปี ค.ศ. 1988 หน่วยงาน ทางทหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร ปี ค.ศ. 1993 แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา ในปี 1994 เป็นต้นมามีการนำเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา โดยคำนึงถึง ความเหมาะสม ปี ค.ศ. 1996 คัทชอว์ (Cutshaw) เสนอแนะให้มีอาชีพด้านคุณภาพส่งเสริม ให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุรวมทั้งความรู้ในเรื่อง ISO 9000 ปี ค.ศ. 2000 ไรอัน (Ryan) ชี้ให้เห็นว่า Internet กำลังถูกมาใช้ในสำนักงานรวมทั้ง Software ต่าง ๆ มีอาชีพทางด้านคุณภาพจำเป็นต้องฝึกความชำนาญของตนให้สามารถใช้ Internet ในปี ค.ศ. 2001 บริษัท โตโยต้า จำกัด (Toyota) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งมา 60-70 ปี ได้กำหนดวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way) เพื่อเป็นปรัชญาค่านิยมที่ปฏิบัติร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดคุณลักษณะ (DNA) คือ 1) ความท้าทาย (Challenge) 2) ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจและผลักดันนวัตกรรมใหม่และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา 3) เก็นจิ เก็นบุตซุ (Genchi Genbutsu) การค้นหาความจริงทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว 4) การยอมรับนับถือ (Respect) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และนอกจากนั้นโตโยต่ายังสร้างวิสัยทัศน์ ปี 2010 จะผลิตรถให้ได้ 15% ของกำลังผลิตทั่วโลก และจะบรรลุความท้าทายด้วยความกล้าหาญและสร้างความฝันให้เป็นจริงต้องดำเนินการดังนี้ 1) High Quality คือการเสริมสร้างคุณค่าตลอดกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและการบริหาร 2) มีจิตวิญญาณแห่งความท้าทาย (Drive for progress for improvement) 3) วิสัยทัศน์ ที่มองการณ์ไกลและการวางแผนระยะยาว (Based on fact and possibility) 4) การพิจารณา อย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ มีความท้าทายที่เป็นไปได้มีความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ (Risk, Priority, Optimization) จะเห็นว่า การบริหารคุณภาพ มีรูปแบบที่หลากหลายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total

Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือการบริหารสากลที่โดดเด่นและใช้กันแพร่หลาย อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 2000 อาจจะมีเครื่องมือใหม่ เช่น การบริหารธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ (Business Excellence: BE) การบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ (Organization Excellence), การบริหารคุณภาพด้วย 6 Sigma (Six – Sigma Quality) และการบริหารแบบลีน (Lean Management) เข้ามาแทน แต่อย่างไรก็ตามการบริหารคุณภาพยังนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม ธุรกิจและการศึกษากระทั่งถึงปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน

3.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ มีนักคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพหลายท่าน ซึ่งได้ให้แนวคิดหลักและวิธีการบริหารคุณภาพดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 36) ได้สรุปแนวคิดของวอลเตอร์ เอ ชูฮาร์ท(Walter A. Shewhart) ซึ่งเป็นผู้นำหลักการทางสถิติประยุกต์มาใช้ในการควบคุมคุณภาพ เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ โดยได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการสร้างวงจรคุณภาพ ที่เรียกว่า “Shewhart Curcle” ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) Plan 2) Do 3) Study และ 4) Action หรือ PDSA ซึ่งต่อมาปรับปรุงโดยเดมมิง (Demming) กลายเป็นวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA

ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง (2556: 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพ ตามแนวคิดของโจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joshep M. Juran) ว่าคุณภาพเป็นความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย ที่ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการต้องการ รวมไปถึงการเอาใจใส่เสนองานที่มีคุณภาพต่อลูกค้าภายในหรือแผนงาน ขั้นตอนต่อไปที่ต้องรับผลงานไปผลิตต่อ เท่ากับการเอาใจใส่ในระดับคุณภาพที่ลูกค้าภายนอกต้องการ หากพนักงานทุกคนทำงานให้มีคุณภาพดีในทุกขั้นตอน ย่อมทำให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพ จูรัน (Juran) ให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหาสำคัญที่เป็นสาเหตุใหญ่แห่งความบกพร่อง และการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เกิดจากความตระหนักของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนความร่วมมือของทุกคนในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการผลิต ตั้งแต่กระบวนการออกแบบจนถึงการขนส่ง และจัดจำหน่าย สอดคล้องกับ ดวรัตน์ เรืองอุไร (2559: 8) ที่กล่าวว่าแนวคิดหลัก ของโจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joshep M. Juran) มี 3 แนวคิด ได้แก่

1) **คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost)** คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย ส่งผลให้คุณภาพมีความยืดหยุ่น และมีหลายระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการออกแบบ คุณภาพของการทำตามมาตรฐานการใช้ได้ ความปลอดภัย และการอยู่ในสภาพดี ในขณะที่ใช้ ส่วนในเรื่องต้นทุนคุณภาพนั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนความล้มเหลวภายใน ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก ต้นทุนการประเมินผลและต้นทุนการป้องกัน

2) **นิสัยคุณภาพ (Quality Habit)** การบริหารคุณภาพต้องมีความแน่วแน่ เพื่อให้สู่การปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้น จึงสร้างนิสัยคุณภาพขึ้นในองค์กร โดยมีกระบวนการ 4 ขั้น ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายให้สมาชิกอย่างชัดเจน กำหนดแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน และให้รางวัล โดยดูจากผลงาน จากแนวคิดที่ว่า การบริหารเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนานิสัยคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหาร ควรมีความรับผิดชอบในการบริหารคุณภาพมากกว่าพนักงาน

3) **ไตรยางศ์คุณภาพ (Quality trilogy)** ช่วงโชติ พันธุเวช (2551: 31) กล่าวว่า ไตรยางศ์คุณภาพ คือ เงื่อนไขหรือองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่จะทำให้การคุณภาพประสบความสำเร็จจรรัน แบ่งเงื่อนไขที่ทำให้การจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยการวางแผนคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ด้านการควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ควบคุม ให้เป็นไปตามข้อกำหนด ส่วนการปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานลำดับความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal Breakthrough Sequence) กิจกรรมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล เขาเชื่อว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกองค์การและทุกสถานการณ์ จึงมีลักษณะทั่วไป โดยเน้นว่าก่อนที่จะทำตามกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารต้องยอมรับเสียก่อนว่า ความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตนเอง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) การพิสูจน์ถึงความจำเป็น 2) การระบุโครงการ 3) การจัดองค์กรเพื่อการปรับปรุง 4) การเดินทางออกไปวินิจฉัย 5) การลงมือแก้ไข 6) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 7) การรักษาระดับความก้าวหน้า

วรณศจี เนินพรหม (2554: 10–11) สรุปแนวคิดของวิลเลียม เดมมิ่ง (William Edwards Deming) ที่เป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับในแนวคิดในการบริหารคุณภาพ เขามองว่าการบริหารคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรืองานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพและระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เขาเสนอว่า คุณภาพจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการแข่งขัน คุณภาพทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว โดยมองคุณภาพในแง่ของการออกแบบการลงมือทำ

การขาย และการให้บริการสนับสนุนการวัดระดับคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติวัดผลผลิตโดยตรง เป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพ ก็คือการลดความแปรปรวนของกระบวนการผลิต เขาเชื่อว่าพนักงานทุกคนควรรู้เทคนิคทางสถิติ เพราะความรับผิดชอบในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพเป็นของทุกคน

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 89) ได้สรุป แนวคิดในการจัดการคุณภาพที่เด่นของเดมมิง ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (14 points for management) 2) ทฤษฎีความแปรปรวน (Theory of variance) 3) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseases and sins) และ 4) บทบาทของผู้บริหาร (Roles of management) ซึ่งมีรายละเอียดสอดคล้องกันกับ ฌ็อง-ฌัก เคอร์เนนทน์ และคณะ (2546: 72-75) ที่เสนอหลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ ของเดมมิง (Deming) ดังนี้

1) สร้างปณิธานมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (Adopt the new philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้ อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

3) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease dependence on mass inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น มุ่งเน้นการตรวจสอบเพื่อหาทางปรับปรุง และควรตรวจสอบในทุกขั้นตอน

4) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the practice of awarding) เพราะราคาขายจะไม่มีจุดหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคาจนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงาน และไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) โดยใช้วงล้อของวงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์การให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้อุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

6) ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยต่างจะเป็นผู้นำ และกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจในการกระทำของตนและกลุ่ม

8) กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver out fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาดในทุกระดับของธุรกิจ

9) ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break down barriers) โดยส่งเสริมการประสานงานและช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate slogans, exhortations, arbitrary targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

11) ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate numerical quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้นแต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

12) ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove barriers to pride of workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และความสำเร็จของตนซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขา และองค์การประสบความสำเร็จร่วมกัน

13) การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take action to accomplish the transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่าหลักการจัดการคุณภาพของเดมมิง คือ การทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพและใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำ และมีการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเด็นทั้ง 14 ประเด็น ของเดมมิงได้กลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น

แนวคิดของฟิลลิป บี ครอสบี้ (Phillip B. Crosby) มีแนวคิดเรื่องหลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ 5 ประการ (Five absolutes of quality management) คือ

1) คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน ไม่ใช่ความโก้เก๋ (Quality means conformance, not elegance)

2) ไม่มีปัญหาอะไรสำคัญเท่ากับปัญหาคุณภาพ (There is no such thing as a quality)

3) ทำได้ถูกกว่าเสมอ ถ้าหากทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (It is always cheaper to do the job right the first time)

4) ตัวชี้วัดผลงาน คือ ต้นทุนคุณภาพ (The performance indicator is the cost of quality)

5) มาตรฐานของผลงาน คือ ของเสียเป็นศูนย์ (The performance standard is zero defects)

พิชญ วระแสน (2555: 17-22) ได้สรุปแนวทางการจัดโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพ 14 ขั้นตอนของครอสบี้ (Crosby) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้ผู้บริหารมีความผูกพันต่อการจัดการคุณภาพอย่างชัดเจน (Make clear management's commitment to quality) วิธีการก็คือ เขียนออกมาเป็นนโยบายให้ชัด ให้มีลักษณะเป็นคำมั่นสัญญามากกว่าจะเป็นข้อความสั้น ๆ

ขั้นที่ 2 จัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพโดยให้มีตัวแทนมาจากแต่ละฝ่าย (Set up quality improvement teams with representatives from each department) ซึ่งมีความรับผิดชอบของทีมดังต่อไปนี้

- 1) จัดวางโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพทั้งหมด
- 2) เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย เมื่อมาอยู่ในทีม
- 3) เป็นตัวแทนของทีม เวลาที่ไปอยู่ที่ฝ่าย
- 4) นำเอาการตัดสินใจของทีมไปปฏิบัติในฝ่าย
- 5) คิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ

ขั้นที่ 3 กำหนดให้มีการวัดคุณภาพเพื่อแสดงปัญหาที่เป็นอยู่ หรือเป็นปัญหาที่อาจเกิดได้ในอนาคต (Set in place quality measurement to provide a display of current and potential nonconformance problems) การวัดควรจะให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์และสะดวกต่อการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 กำหนดต้นทุนคุณภาพและอธิบายวิธีการใช้ต้นทุนคุณภาพ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดการ (Determine the cost of quality and explain how to use it as a

management tool) ครอสบี้เห็นว่าต้นทุนคุณภาพควรมีไม่เกินร้อยละ 2.5 ของยอดขายและวิธีลดต้นทุนคุณภาพที่ดีที่สุดคือ การป้องกันไว้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 5 ยกระดับการตระหนักถึงระดับคุณภาพ และความห่วงใยส่วนตัวต่อชื่อเสียงคุณภาพของบริษัทให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน (Raise the level of quality awareness and the personal concern for the company's quality reputation for all employees)

ขั้นที่ 6 ลงมือแก้ปัญหาตามที่ยกมาในขั้นก่อน ๆ (Take corrective action on the problems raised in the previous steps) ครอสบี้เสนอแนะให้แบ่งทีมแก้ปัญหาออกเป็น 4 ระดับ ให้ผู้บริหารทีมในแต่ละระดับประชุมกันเป็นประจำ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ตามที่จัดลำดับเอาไว้

ขั้นที่ 7 วางแผนจัดโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ (Plan a zero defects programmer) ให้จัดทำตามขั้นตอนดังนี้

1) แจ้งข่าวสารแก่หัวหน้างานทุกคนให้ทั่วถึงว่า กำลังมีการจัดทำโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์

2) กำหนดว่าต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง และให้ความมั่นใจแก่ทุกคนในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน

3) เลือกวิธีการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดกับวัฒนธรรมองค์กร

4) ชี้แจงหน้าที่จะทำให้โปรแกรมสำเร็จ

5) ออกแบบวิธีการที่จะสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ

6) จัดทำตารางกำหนดการในรายละเอียดและชักจูงให้กับคนที่เข้ามา

รับผิดชอบ

7) ระบุวิธีการกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดและจัดทำแผนปฏิบัติแก่ความคิดของโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ คือ ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก และปัญหาที่ใหญ่ที่สุดมาจากการไม่ตั้งใจมากกว่าการไม่รู้

ขั้นที่ 8 ฝึกอบรมหัวหน้างานอย่างเข้มข้น เพื่อให้สามารถทำงานในส่วนที่รับผิดชอบตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพได้สำเร็จ (Train supervisors actively to carry out their part in the total quality Improvement process)

ขั้นที่ 9 จัดงานวันของเสียเป็นศูนย์ (Hold a zero defects day)

ขั้นที่ 10 กำหนดเป้าหมาย และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ (Goal setting and encouraging individuals and groups to set improvement goals)

ขั้นที่ 11 กระตุ้นให้พนักงานแจ้งปัญหาการปรับปรุงคุณภาพที่เขาสงสัยแก่ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการรณรงค์แก้สาเหตุที่ผิดพลาดให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย (Encourages employees to communicate to management the difficulties they have in achieving their improvement goals in the error-cause removal campaign)

ขั้นที่ 12 ทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมโปรแกรมยอมรับและเกิดความซาบซึ้ง (Recognize and appreciate all those who participate in the program)

ขั้นที่ 13 จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาคุณภาพเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นประจำ (Establish quality councils to communicate on a regular basis)

ขั้นที่ 14 จัดทำโปรแกรมแบบเดิมซ้ำอีก (Do it all over again)

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพ พบว่า นักคิดแต่ละคน มีแนวคิดในเรื่องคุณภาพ และการบริหารคุณภาพที่แตกต่างกัน แต่ถ้ามองในจุดร่วมของแนวคิด คือ แนวคิดและหลักการบริหารจะมุ่งเน้นในความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ในแนวทางการปฏิบัติ มุ่งเน้นที่ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง หลักการแนวคิดด้านบริหารคุณภาพ จึงเป็นแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพในโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นองค์การหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลกำไรแต่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า และความคาดหวัง ความต้องการของผู้ใช้บริการ คือนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก

3.4 คุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือคุณลักษณะพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยองค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งรวมถึงการใช้ผลประเมินเป็นฐาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพในวงจรการพัฒนาใหม่ต่อเนื่อง ซึ่งหลังจากที่สถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น และนำผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าว มาใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนามาตรฐานหรือพัฒนาเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานปกติ ของสถานศึกษา คือการบริหารจัดการและการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน แล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตาม ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติ และประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษา ในวงจรการพัฒนาใหม่ให้คุณภาพสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ทั้งนี้ทุกสถานศึกษาต้องพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาปกติของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักการและกระบวนการสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการมีส่วนร่วมแบบร่วมแรงร่วมใจในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของทุกคนในสถานศึกษา 2) หลักการร่วมรับผิดชอบในผลการจัดการศึกษาอย่างตรวจสอบได้ คือมีร่องรอยสารสนเทศ สำหรับอธิบายคุณภาพต่อสาธารณชนที่สามารถตรวจสอบได้ และ 3) หลักการประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบและร่วมลงมือดำเนินการทุกขั้นตอนของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ โดยอาศัยกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพแบบ PDCA คือมีกระบวนการวางแผนกำหนดเป้าหมายคุณภาพ (Plan) ดำเนินการตามแผนควบคู่กับการติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพระหว่างดำเนินงาน (Do & Check) กระบวนการนำผลการประเมิน มาเป็นฐาน การตัดสินใจพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นต่อเนื่องตามลำดับ (Act) สถานศึกษาต้องประกาศใช้มาตรฐานและเป้าหมายการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาให้ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาที่สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดำเนินการวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาจุดเน้นบริบท ความต้องการ ทิศทางการจัดการศึกษา อัต

ลักษณะและเอกลักษณ์ของสถานศึกษา นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและประกาศใช้มาตรฐานการศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

โดยโรงเรียนสารวิทยา ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2562 มีจำนวน 3 มาตรฐาน สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำกรอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและรายละเอียดประเด็นพิจารณาในแต่ละมาตรฐานมาเป็นการรอบการประเมินผลลัพธ์คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพการจัดการศึกษาด้านคุณภาพของผู้เรียน

คุณภาพการจัดการศึกษาด้านคุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วยความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่น และความเป็นไทยการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม ประกอบด้วยคุณภาพใน 2 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ประกอบด้วยประเด็นคุณภาพจำนวน 6 ประเด็นพิจารณา ได้แก่

1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ หมายถึง ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละระดับชั้น

2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ

ใคร่ครวญไตร่ตรอง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ โครงการงาน ชิ้นงาน ผลผลิต

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน อย่างสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติ หรือผลการทดสอบอื่น

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ หมายถึง ผู้เรียน มีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ประกอบด้วยประเด็นคุณภาพ 4 ประเด็น พิจารณา ได้แก่

1) มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด หมายถึง ผู้เรียน มีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึก ตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

2) มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย หมายถึง ผู้เรียนมีความภูมิใจ ในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้ง ภูมิปัญญาไทย

3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย หมายถึง ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี

4) มีสุขภาพทางร่างกาย และจิตสังคม หมายถึง ผู้เรียนมีการรักษา สุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสม ในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ 2 คุณภาพการจัดการศึกษาด้านคุณภาพการบริหารและการจัดการ

คุณภาพการจัดการศึกษาด้านคุณภาพการบริหารและการจัดการ เป็นการจ้ดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา ในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยมีประเด็นคุณภาพจำนวน 6 ประเด็นพิจารณา ได้แก่

1) มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน หมายถึง สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบท ของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2) มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารอัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีระบบการนิเทศภายใน การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนา และร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา

3) ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง สถานศึกษาบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร

กิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน เชื่อมโยงวิถีชีวิตจริง และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่เรียนแบบควบรวมหรือกลุ่มที่เรียนร่วมด้วย

4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ หมายถึง สถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครู บุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

5) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และมีความปลอดภัย

6) จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาจัดระบบการจัดการ การพัฒนาและการบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 คุณภาพการจัดการศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

คุณภาพการจัดการศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็น กระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ โดยมีประเด็นคุณภาพ 5 ประเด็นพิจารณา ได้แก่

1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต หมายถึง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นและต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะ แสดงออกแสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึงมีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก หมายถึง ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก เด็กรักเด็ก และเด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน หมายถึง มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อีก

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

โดยสรุปได้ว่า ในการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในคุณภาพ 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) คุณภาพกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 3) คุณภาพของผู้เรียน โดยในคุณภาพของครู ผู้วิจัยได้เพิ่มผลลัพธ์ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอีกหนึ่งประเด็นคุณภาพ ดังรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนดังต่อไปนี้

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) เป็นการวิจัยของครู (Teacher research) ที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมศักยภาพในการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู เนื่องจากเป็นการวิจัยด้วยตนเองของครูเพื่อการศึกษาหาวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยการที่ครูเป็นผู้ดำเนินการวิจัยควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน ดังที่ สุวิมล ว่องวานิช (2553) กล่าวว่า “การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ครูใช้ในการประเมินการทำงานของตนเอง และเป็นกระบวนการสืบเสาะค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานสอน

เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการปฏิบัติจริงของครู มีใช้การแยกส่วนจากการสอน” การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของครูในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทของชั้นเรียน ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยกำหนดบทบาทของครูให้เป็นทั้งผู้ทำการวิจัยและเป็นผู้ใช้ผลการวิจัยในหมวด 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษาถึง 3 มาตรา ดังนี้

มาตรา 24 ข้อ (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อ การเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

มาตรา 30 กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ถือเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยครูในการพัฒนาตนเองไปสู่ความ เป็นครูมืออาชีพ จากการแสวงหาและค้นพบองค์ความรู้ที่เป็นเฉพาะทาง นอกจากนี้ยังมีความสำคัญ ต่อผู้เรียนเนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ คือการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้ตามความต้องการ ความถนัด ความสนใจ และเต็มตามศักยภาพของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิด ประโยชน์กับโรงเรียน และวงการการศึกษา ดังนี้ (ครุรักษ์ ภิรมย์รักษ์, 2544)

1) ช่วยให้ครูมีพลังอำนาจในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนเพิ่มมากขึ้น สามารถแก้ปัญหา ในชั้นเรียนได้ทันที่และมีประสิทธิภาพ

2) ช่วยให้ครูมีความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้นและจัดกิจกรรม การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ช่วยให้ครูทำงานได้อย่างเป็นระบบ ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในวิธีการที่นำมาใช้ โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างวิธีสอนกับผลที่ได้รับและนำผลการวิจัยไปใช้ในชั้นเรียน

4) ช่วยให้โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยมีผลการวิจัยมารองรับ

5) ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการแก้ไข้ปัญหาและพัฒนาอย่างสมบูรณ์ตามศักยภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6) ช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นการปรับเปลี่ยนครูใหม่ทำให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

7) กระตุ้นการสอนแบบสะท้อนกลับ

8) ช่วยตรวจสอบวิธีการทำงานของครูให้มีประสิทธิผล

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีลักษณะเด่นดังที่ ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล (2545) นำเสนอว่าเป็นการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่องเป็นเสมือนเกลียว (Spiral) คือ ผลจากการประเมินอาจนำไปสู่การวางแผน และทดลองปฏิบัติใหม่จนกว่าจะบรรลุผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงซึ่งในจุดเริ่มต้นของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และจุดเริ่มต้นของความคิดในการวิจัยเกิดจากความตระหนักในปัญหาที่คนในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ เผชิญอยู่ หรือเป็นประกายความคิดใหม่ ๆ ของคนในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ ที่ต้องการทดลองปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน ลักษณะสำคัญของการวิจัยนี้ก็คือเป็นการวิจัยตามความต้องการของคนภายในหน่วยงาน/องค์กรนั้น ๆ เมื่อมีความคิดเริ่มต้นแล้วผู้วิจัยจะเริ่มทำความเข้าใจปัญหาและสภาพการณ์ให้ชัดเจน ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่าการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น (Reconnaissance) เมื่อได้ทำความเข้าใจปัญหาชัดเจนแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มวางแผนปฏิบัติการ (Plan) ประกอบด้วยการพิจารณาประเด็น เช่น สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง/ ปรับปรุง คืออะไร จะเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร และจะประสานกับผู้เกี่ยวข้องอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เมื่อได้แผนแล้วขั้นต่อไปคือทดลองปฏิบัติ (Action or implementation) ขั้นสุดท้าย คือการประเมินการปฏิบัติ (Evaluation) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาผลจาก การทดลองปฏิบัติ นักวิจัยจะนำผลจากการประเมิน มาสรุปร่วมกันเพื่อตัดสินใจว่า การปฏิบัตินั้นได้ผลน่าพอใจ หรือควรทดลองปฏิบัติใหม่ หากเป็นประการหลังก็จะนำไปสู่การเริ่มต้นวงจรใหม่ของการวิจัย

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นวงจรที่ต่อเนื่องตามแนวคิดดั้งเดิมที่นำเสนอ มี 4 ขั้นตอน ที่เรียกกย่อ ๆ ว่า วงจร PAOR (สุวิมล ว่องวานิช, 2553) ได้แก่ 1) Plan: การวางแผนหลังจากที่วิเคราะห์ และกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข 2) Act: การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด 3) Observe: การสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และ 4) Reflect: การสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนร่วมได้วิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานต่อไป

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีลักษณะเฉพาะที่กระทำโดยครูผู้ปฏิบัติการสอนเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนนี้มีลักษณะสำคัญที่สุวิมล ว่องวานิช (2553) สรุปไว้ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน คือ การวิจัยที่มีลักษณะ ดังนี้	
ใคร	ครูผู้สอนในห้องเรียน
ทำอะไร	ทำการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา
ที่ไหน	ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน
เมื่อไร	ในขณะที่การเรียนการสอนกำลังเกิดขึ้น
อย่างไร	ด้วยวิธีการงานวิจัยที่มีวงจรการทำงานต่อเนื่องและสะท้อนกลับ การทำงานของตนเอง (self-reflection) โดยขั้นตอนหลัก คือ การทำงานตามวงจร PAOR (Plan, Act, Observe, Reflect & Revise)
เพื่อจุดมุ่งหมายใด	มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
ลักษณะเด่นการวิจัย	เป็นกระบวนการวิจัยที่ทำอย่างรวดเร็ว โดยครูผู้สอนนำวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองคิดขึ้นไปทดลองใช้กับผู้เรียนทันทีและสังเกตผลการแก้ปัญหานั้น มีการสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครูในโรงเรียน เป็นการวิจัยแบบร่วมมือ (collaborative research)

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจง เนื่องจากเน้นที่กระบวนการและการนำผลการวิจัยไปใช้จริงในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการเรียนการสอนใน

ชั้นเรียนโดยทันทีซึ่ง ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล (2545) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนว่า “ภาระหน้าที่หลักของครูคือการสอน ดังนั้นการทำวิจัยในชั้นเรียนจะต้องไม่กระทบต่อหน้าที่หลัก ครูต้องบริหารเวลาให้ดี วิธีการวิจัยที่ครูใช้ ต้องไม่ยุ่งยากและเสียเวลามากเกินไป แต่กระนั้นต้องเป็นวิธีการที่มีระบบและเชื่อถือได้ นอกจากนี้ครูควรคำนึงถึงจริยธรรมในการวิจัยด้วยว่า การดำเนินการทุกขั้นตอนจะมีผลข้างเคียงที่ไม่พึงปรารถนาต่อผู้เรียนหรือไม่เพียงใด”

นอกจากนั้น ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล (2545) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการที่ต่างจากการวิจัยทางการศึกษา ดังนี้

1) จุดเริ่มต้นการวิจัย มีจุดกำเนิดจากสภาพปัญหา หรือขัดข้องใจในการเรียนการสอนที่ครูพบ ครูต้องการปรับปรุงหรือแก้ปัญหานั้น ด้วยวิธีการวิจัย ปัญหาการวิจัย จึงเริ่มจากความคิดของครูมากกว่าความคิดของผู้อื่น

2) ขอบเขตของการวิจัยมีความเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ ปัญหาการวิจัย (Research Problem) เรื่องที่วิจัยอาจจะเป็นประเด็นที่เล็ก แต่สำหรับครูแล้วจะมีความหมายสำหรับการเรียนการสอนโดยตรง ประชากรจะมุ่งเน้นการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้สอน กระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในห้องเรียนหรือสภาวะการเรียนหนึ่ง ๆ (Classroom context) นักเรียนห้องหนึ่งหรือหลายห้อง หรือแม้แต่นักเรียนเฉพาะรายที่ครูผู้ทำการวิจัยมีส่วนรับผิดชอบอยู่ขณะนั้น โดยไม่ต้องสุ่มนักเรียนจากกลุ่มประชากร การนำผลการวิจัยไปใช้มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนในสภาพแวดล้อมที่ทำการวิจัยนั้นโดยตรง ผู้ได้รับประโยชน์ คือ นักเรียนของครูผู้วิจัยไม่ได้มุ่งให้นำไปใช้ในวงกว้าง

3) ครูผู้สอนเป็นศูนย์กลางกระบวนการวิจัยทั้งหมด กล่าวคือ ครูเป็นต้นคิด และเป็นเจ้าของงานวิจัย ทั้งนี้ อาจเป็นการวิจัยที่ดำเนินการโดยครูคนเดียว หรือโดยคณะครูร่วมกันทั้งอาจมีนักศึกษาระดับปฏิบัติ เช่น ศึกษานิเทศก์ ร่วมในการวิจัยด้วย ในฐานะนักวิจัยภายนอก ขึ้นอยู่กับขอบเขตของการวิจัย

4) การวิจัยจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการเรียนการสอนตามปกติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ผู้เรียนไม่รู้สึกรว่าอยู่ภายใต้สภาวะการวิจัย ผลการวิจัยจึงอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ธรรมชาติของห้องเรียนที่เป็นปกติวิสัย

5) กระบวนการวิจัยมีการเชื่อมโยงระหว่างการคิดสะท้อน (Reflective thinking) และการปฏิบัติ (Action) อย่างชัดเจน กล่าวคือมีการพินิจพิเคราะห์ทบทวนให้กระจ่างแจ้ง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการทดลองปฏิบัติ นั่นคือกระบวนการ “คิด-ทำ-ทบทวน”

6) วิธีการวิจัยมีความยืดหยุ่น ปรับให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอนและดำเนินการได้อย่างกลมกลืนกับการสอนของครู อาจจะเป็นการทดลองรายกลุ่มหรือการทดลองเฉพาะราย มีการเก็บข้อมูลหลากหลายทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนผลการทดลอง ปฏิบัติได้ตรงตามจริงให้มากที่สุด ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่จะเอื้อประโยชน์ ในการอธิบายผลการทดลอง

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

4.1 ความหมายของรูปแบบ หรือโมเดล (Model) ได้เข้ามามีบทบาทในงานวิจัย ซึ่งมักใช้คำว่า รูปแบบ แบบจำลอง ต้นแบบ แบบแผน วงจร ตัวแบบ เป็นต้น สำหรับความหมายของรูปแบบมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

راج (Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedic of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1) รูปแบบ คือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

คีฟส์ (Keeves, 1997: 559) กล่าวถึงรูปแบบว่าหมายถึง การแสดงโครงสร้าง เพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

สุบรรณ พันธ์วิทวัส และ ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์ (2552) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า คือ รุปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น และเป็นระเบียบสามารถเข้าใจลักษณะสำคัญ ของปรากฏการณ์นั้นได้

จากความหมายของรูปแบบดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง คำโครงของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยแสดงโครงสร้างทางความคิด พิจารณาว่าสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

4.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบตามความคิดของ สไตเนอร์ (Steiner, 1988) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (practical model or model - of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง
- 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model or model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

รูปแบบตามความคิดของ คีฟ (Keeves, 1988) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

- 1) รูปแบบคล้าย (analogue models) เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น
- 2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
- 3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (schematic models)
- 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5) **รูปแบบเชิงเหตุผล (causal models)** คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดลองสมมติฐานผลของรูปแบบ

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2547: 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยในรูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการ และกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการ และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550: 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน องค์ประกอบของรูปแบบมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550: 274-275) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตพบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550: 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบกล่าวคือ

- 1) องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้
- 2) องค์ประกอบ โครงสร้าง
- 3) องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ
- 4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553: 159-160) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ฐานะของสถานศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนกลาง 2) บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3) การกระจายอำนาจภารกิจจัดการศึกษา 4) ด้าน 4) หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของโรงเรียน 5) มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) การนำไปสู่การปฏิบัติ
- 2) เงื่อนไขความสำเร็จในส่วนการบริหารขององค์การ

ไมตรี บุญทศ (2554: 149-153) สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่าควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้

มีศิลป์ ชินภักดี (2555: 22) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนสถาบันหรือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (1) เทคโนโลยี (2) โครงสร้าง (3) บทบาท (4) เป้าหมายหรือความคาดหวัง 2) ส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) บุคลิกภาพ (3) กระบวนการบริหาร (4) การตัดสินใจสั่งการ (5) ความต้องการ และ 3) ส่วนสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย (1) ชุมชน (2) แหล่งเรียนรู้ (3) เศรษฐกิจ (4) การมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

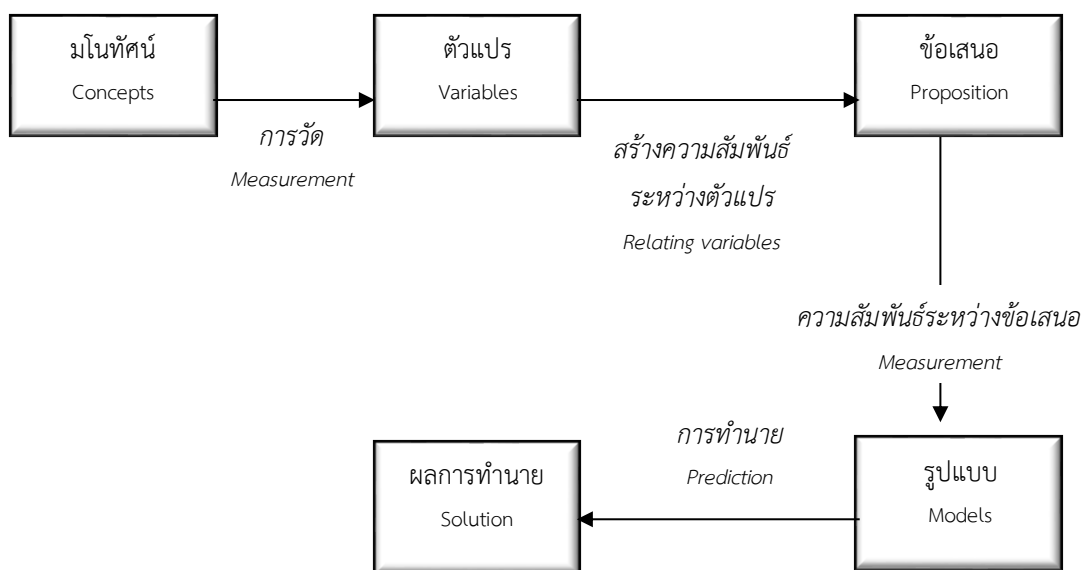
สมชัย จรรยาไพบุลย์ (2555: 16) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้การจัดทำคู่มือการใช้

รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นและได้นำเสนอองค์ประกอบดังนี้ 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหาร หรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างจำนวนเท่าใดมีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราากำลังศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบสำหรับการวิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา จากการสังเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา และการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบมี 7 องค์ประกอบที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษา 3) กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) กลยุทธ์เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5) องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6) การบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน และ 7) ผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.4 การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1990; Keeve, 1988) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภาพ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Steiner, 1990; Keeve, 1988)

เกตเซล และ กูบา (Getzels and Guba, 1975) ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการสร้างรูปแบบไว้ 3 ประการ ได้แก่

- 1) รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมา ได้อีกด้วย
- 2) ในโครงสร้างของแนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การได้ ซึ่งหมายถึงแนวคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย
- 3) รูปแบบที่เกิดขึ้นจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

บรรจง เจริญสุข (2552: 92-93) แบ่งขั้นตอนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและหลักสูตรรรมชาติ สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรรรมชาติ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 24 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ

ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ แบบสอบถาม

รมย์ พะโยม (2552: 17) สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงาน ของ สถานศึกษา ดังนี้

1) การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา จากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

2) การสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูล จาก การสังเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยสนทนากลุ่ม

3) การประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 15 คน พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์

สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552: 138-145) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

1) วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษา โดยใช้การสนทนากลุ่มและจัดเวทีวิพากษ์

3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

4) ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้ จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2) การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรง ของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

นิวัตร นาคะเวช (2554: 144) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ไว้ดังนี้

1) การศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน กรณีตัวอย่าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาหรือสถานศึกษา

2) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา สถานศึกษา และการนิเทศโรงเรียนในฝัน

3) การตรวจสอบคุณลักษณะรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยสอบถามสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

ไมตรี บุญทศ (2554: 66) ได้นำเสนอขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเตรียมก่อนการวิจัย โดยการเลือกพื้นที่การวิจัย การเตรียมทีมวิจัย เครื่องมือวิจัย
- 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาโรงเรียนพื้นที่ในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสภาพปัจจุบัน ปัญหาโรงเรียนพื้นที่การวิจัย ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

- 3) ร่างรูปแบบการบริหาร เพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน
- 4) ตรวจสอบและแก้ไขร่างรูปแบบการบริหาร เพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน
- 5) ทดลองใช้รูปแบบการบริหาร เพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน
- 6) ประเมินและปรับปรุงการบริหาร เพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2557: 198-209) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่ศึกษา ขนาดของกลุ่มที่เพียงพออยู่ระหว่าง 10-15 คน หากผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนคงที่ ซึ่งผู้วิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมักนิยมกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 17 คน
- 2) กำหนดประเด็นแนวโน้มน้อมและสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บข้อมูลจะใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะใช้แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า
- 3) ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้คำถามปลายเปิด การเก็บข้อมูลรอบนี้ต้องชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล
- 4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง ทั้งนี้ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำไปให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็น ต่อประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏในข้อความทุกประเด็น จัดทำแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิด ในรูปมาตราประมาณค่าสำหรับเก็บข้อมูลในรอบที่สอง

5) ทำเดลฟายรอบที่สอง ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6) ทำเดลฟายรอบที่สามหรือสี่ ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้สองรอบแต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ

7) สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด หรือการหาฉันทามติในเทคนิคเดลฟาย สามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท โดยประเภทแรก คือ กำหนดด้วยค่าร้อยละ เพื่อแสดงให้เห็นอัตราส่วนผู้ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใด และมีการแสดงแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สองคือการใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง เพื่อบ่งบอกระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวม และแสดงค่าสถิติการกระจาย เพื่อให้ทราบระดับ ความแตกต่างทางความคิดเห็นของสมาชิกว่ามีมากน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่ใช้ในการระบุฉันทามติจึง ขึ้นอยู่กับลักษณะของค่าสถิติที่ใช้ การตรวจสอบระดับฉันทามติมีเกณฑ์พิจารณา 2 ส่วน คือ การกำหนดระดับความเห็นพ้องกันของเสียงส่วนใหญ่ และการกำหนดเกณฑ์การยุติกระบวนการเดลฟาย เมื่อสมาชิกไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากรอบที่แล้ว

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษารายการณี แล้วนำผลการศึกษามาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น แล้วอาจเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพล หรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบ ใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.5 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 6) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5) รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

Keeves (1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด 4 ประการ ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ก็ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใน ลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ฮูเซนและโพสเทลวิท (Husen and Postlethwaite, 1994: 386) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีลักษณะที่ดีและมีประโยชน์ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายของผลที่จะเกิดภายหลังได้ ด้วยข้อมูลจากการสังเกต ที่น่าเชื่อถือได้

2) โครงสร้างรูปแบบ ควรแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องศึกษารูปแบบนี้ สามารถใช้ได้ทั้งในเชิงทำนายและอธิบาย

3) รูปแบบควรจะให้คำอธิบายช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาคำอธิบายที่ต่อการศึกษาได้มากขึ้น

4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์ ที่ต่อเนื่องกัน ใดๆก็ดี สหสัมพันธ์และการถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญ ที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบได้

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้น สามารถตรวจสอบได้ในข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ได้ศึกษาได้อย่างชัดเจน และเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ และเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา โดยผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดลองและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานได้จริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

4.6 การตรวจสอบรูปแบบ มีเป้าหมายเพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและมีความ

เหมาะสมกับวิธีการทดสอบ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

สำหรับในส่วนของ การทดสอบรูปแบบนั้น The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของสตีฟเฟิลบีมและคณะ (Stufflebeam, 1991) กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบว่าด้วยการประเมินมาตรฐาน สามารถจัดได้เป็นสี่หมวด ดังนี้

1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน การรวบรวมข้อมูลครอบคลุม และตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง การแปลความหมายและการตัดสินใจค่า มีความชัดเจน รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอนการเผยแพร่ ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า ประกอบด้วย วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3) มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้ทำอย่างเหมาะสม ตามกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณ โดยมีคุณลักษณะในด้านการกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ การแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องรายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบ และมีจรรยาบรรณ

4) มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่าง

ชัดเจน การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างเพียงพอ การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และรายงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ บุญชม ศรีสะอาด และ นิภา ศรีไพโรจน์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบขึ้นมาก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ เมื่อนำไปใช้จะทำให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ซึ่งอาจต้องปรับปรุง หรือตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบ ว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญ น้อยออกจากรูปแบบ เพื่อจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยมีข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง ไอสนเนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ เน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของรูปแบบ อีกประเด็น คือ เรื่องที่เป็นความเฉพาะทาง ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ของผู้ประเมินอย่างแท้จริง จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต้องประเมินโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี

อีกแนวทางหนึ่งในการตรวจสอบรูปแบบ สมาน อัสวภูมิ (2550) ได้เสนอว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและพัฒนารูปแบบอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง จากสามวิธีต่อไปนี้

1) การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบและข้อเสนอแนะ

2) การตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะ

3) การตรวจสอบโดยการทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริง หรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการทดสอบรูปแบบโดยสรุปว่าอาจทำได้ใน 4 ลักษณะ (สุวิมลว่องวานิช, 2549: 54-56) ดังนี้

ก. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยาและ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

ข. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่อง ไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมิน รูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ ข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมา

ประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4) รูปแบบที่ย่อมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

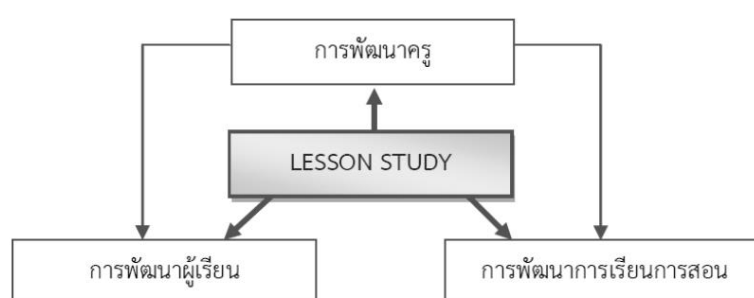
ค. การทดสอบรูปแบบ โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ง. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุปได้ว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีการตรวจสอบรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินก่อนนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริงและใช้การวิพากษ์จากผู้เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบภายหลัง จากการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงในด้านการใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

5. แนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study approach)

การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study) ในภาพที่ 3 เป็นแนวคิดและกระบวนการพัฒนาครูวิชาชีพ (Professional Development) ที่มุ่งเน้นการทำงานศึกษาวิจัยร่วมกันของกลุ่มครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียนในบริบทการทำงานจริง ในชั้นเรียนและสถานศึกษาของตนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนไปพร้อมกัน



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study)

แนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกันนี้เริ่มต้นขึ้นที่ประเทศญี่ปุ่น โดยพร่องรอยหลักฐานตั้งแต่ก่อนปี 1900 (Nakatome, 1984 อ้างถึง Fernandez and Yoshida, 2004: 15) Fernandez และ Yoshida (2004) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Lesson Study” ไว้ว่า คำนี้เป็น การแปลความหมายโดยตรงจากคาในภาษาญี่ปุ่นที่ว่า “jugyo kenkyu” ซึ่งประกอบไปด้วยคำ 2 คำ คือ “jugyo” ที่หมายถึง บทเรียน (Lesson) และ “kenkyu” ที่หมายถึง การศึกษา (Study) หรือ การวิจัย (Research) ซึ่งตามความหมายนี้ Lesson Study หมายถึงการศึกษาวิจัยหรือการทดสอบและตรวจสอบการปฏิบัติงานการสอนของครู ซึ่งเป็นการที่กลุ่มครูพบปะกันในระยะยาวอาจหลายเดือนต่อปี เพื่อทำงานออกแบบ ดำเนินการทดสอบ ศึกษาค้นคว้า และพัฒนาบทเรียนอย่างลุ่มลึก และต่อเนื่องจนได้บทเรียนที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทยมีข้อมูลว่ามีการนำแนวคิดนี้ มาใช้ในการพัฒนาครูตั้งแต่ประมาณ พ.ศ. 2545 โดยมีคำเรียกแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน หรือที่นิยมเรียกทับศัพท์ว่า Lesson Study นี้หลายคำด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาชั้นเรียน การศึกษาและพัฒนาบทเรียน การวิจัย บทเรียน การวิจัยแผนการสอน หรือการศึกษาและพัฒนาแผนการสอน ทั้งนี้ ในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 ได้กำหนดให้ใช้คำว่า “การพัฒนาบทเรียน

ร่วมกัน” แทนคำว่า “การศึกษาผ่านบทเรียน” ที่ใช้เคยในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2551

ปัจจุบัน นานาประเทศรวมถึงประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในหลายบริบท ทั้งในมิติของการพัฒนาผู้เรียน มิติของการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงมิติของการพัฒนาวิชาชีพครู ทั้งในส่วนของ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาครู และการพัฒนาครูประจำการ

5.1 นิยาม แนวคิด และหลักการของการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นแนวคิดการพัฒนาครูวิชาชีพที่ว่าด้วยการพัฒนาตนเอง ของครู ในบริบทการทำงานจริง ในชั้นเรียนและสถานศึกษาของตน ผ่านการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังของกลุ่มครู ซึ่งดำเนินงานโดยร่วมกันเลือกบทเรียนที่ต้องการสอน มาศึกษาวิจัยตามขั้นตอนของ “กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study Process)” จนได้บทเรียนที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้จริง รวมทั้งครูเกิดการเรียนรู้จากการพัฒนาบทเรียนนั้นด้วย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2551: 263)

คำว่า “บทเรียน (lesson)” ตามแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกันมีความหมายครอบคลุมใน 3 ประการ ดังนี้

1) บทเรียน หมายถึง แผนการจัดการเรียนการสอน
 2) บทเรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครู ตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งรวมถึงการใช้สื่อการเรียนการสอน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

3) บทเรียน หมายถึง การเรียนรู้ของผู้เรียน อาจเป็นมโนทัศน์ ข้อความรู้ เจตคติ และทักษะกระบวนการต่าง ๆ ส่วนคำว่า “บทเรียนวิจัย” (lesson study lesson/ study lesson/ research lesson) หมายถึง บทเรียนที่ผ่านการศึกษาวิจัยตามแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นบทเรียนที่กลุ่มครูเลือกมาศึกษาวิจัย โดยดำเนินการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน จนได้เป็นบทเรียนที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริงกับผู้เรียนของตน

การดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกันมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน นับได้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ในระยะยาวที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นวงจรที่มีระบบ ต่อเนื่อง และมีการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป

2) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning) ในบริบทการทำงานจริงในชั้นเรียนและในสถานศึกษาของครู (classroom –or school based development)

3) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน มุ่งให้ครูเป็นผู้ขับเคลื่อน (teacher-led) และปรับกระบวนการทำงานด้วยตนเอง เนื่องจากครูเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจการทำงานของตนเองดีที่สุด

4) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นกระบวนการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งเป้าหมายที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5) การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นกระบวนการโดยทั่วไป ที่สามารถนำไปใช้ได้ ในหลายวัตถุประสงค์ สามารถปรับขั้นตอนของการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน ในแต่ละบริบทได้ โดยยังคงไว้ซึ่งหลักการสำคัญของกระบวนการ

หลักการสำคัญของการดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ดังนี้

1) การทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง คือ การทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังของครู และผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาบทเรียน ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกันด้วยความสมัครใจ มีบทบาทในการทำงานและการตัดสินใจที่เท่าเทียมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นเจ้าของร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น โดยเกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และเกิดสิ่งที่มีคุณค่าขึ้น

2) การกำหนดประเด็นการพัฒนาบทเรียนร่วมกันที่มาจากสภาพปัญหา ด้านการคิดหรือการเรียนรู้ของผู้เรียนในการเรียนการสอนจริงในชั้นเรียน คือ การที่ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือประเด็นในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยพิจารณาจากข้อมูลสภาพปัญหาด้านการเรียนรู้ หรือ

การคิดของผู้เรียนที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนและในสถานศึกษาของตน และมุ่งเป้าหมายของการพัฒนาบทเรียนร่วมกันที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) **การสังเกตพฤติกรรม**ที่แสดงถึงการเรียนรู้และการคิดของผู้เรียนโดยตรงในชั้นเรียน คือ การที่ครูและผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ดำเนินการสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนที่เกิดขึ้นในขณะที่มีการเรียนการสอนจริงในชั้นเรียน โดยมุ่งเน้นการสังเกตพฤติกรรม ที่แสดงถึงการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4) **การให้ผลสะท้อนและการอภิปรายผลการปฏิบัติงาน** คือ การที่ครูและผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาบทเรียน ดำเนินการอภิปรายร่วมกันในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียน เช่น การอภิปรายเพื่อกำหนดเป้าหมายการอภิปรายและสะท้อนความคิดเพื่อวางแผนการสอน ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญที่จำเป็นต้องมีการอภิปรายคือ ขั้นสืบสอบผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการอภิปรายและสะท้อนความคิดภายหลังการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขบทเรียน

5) **การดำเนินการในระยะยาว** และขับเคลื่อนกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทและการทำงานจริงโดยครู (teacher-driven) คือ การที่ครูดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกันที่มีลักษณะเป็นวงจรในระยะยาว เมื่อดำเนินการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเสร็จสิ้นในวงจรหนึ่งแล้วก็ดำเนินการอีกวงจรหนึ่งต่อ อาจเป็นการดำเนินการศึกษาเพิ่มเติมในบทเรียนเดิม หรือดำเนินการศึกษาในบทเรียนใหม่ที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับบทเรียนเดิม ทั้งนี้ ครูเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยครูต้องปรับขั้นตอนของการทำงาน ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานจริงของตนเอง

6) **การมีส่วนร่วมของผู้รู้** คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของผู้รู้ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระรายวิชาหรือศาสตร์การสอน

ในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญของกระบวนการ และต้องใช้หลักการสำคัญนั้น ๆ อย่างครบถ้วน ในการดำเนินงาน การพัฒนาบทเรียนร่วมกันแต่ละครั้ง

5.2 รูปแบบการดำเนินงานตามแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Model of Lesson Study) ในการดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ครูหรือผู้ดำเนินการต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินงานและลักษณะการจัดกลุ่มการพัฒนาบทเรียนร่วมกันให้มีความเหมาะสมกับเป้าหมายและบริบทของตน โดยรูปแบบการดำเนินงาน ลักษณะของกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน และรูปแบบกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันโดยทั่วไป รูปแบบในการดำเนินงานตามแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกันมี 3 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบสถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Lesson Study) เป็นการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน ตามแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยครูที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกันเป็นการรวมกลุ่มกันของครู เพื่อศึกษาและพัฒนาบทเรียน เพื่อให้ได้บทเรียนที่มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา อาจเป็นการดำเนินการ โดยครูเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสถานศึกษาหรือเป็นการดำเนินการทั้งสถานศึกษา (whole-school) ก็ได้ ซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินงานมากที่สุด

2) รูปแบบข้ามสถานศึกษา (Cross-school Lesson Study) เป็นการดำเนินการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยการรวมกลุ่มกันของครูจากหลายสถานศึกษาที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันหรือในเขตพื้นที่เดียวกัน (district-wide lesson study) ซึ่งเป็นครูที่มีความสมัครใจและสนใจที่จะศึกษาในประเด็นเดียวกันหรือในบทเรียนเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน จนทำให้ได้บทเรียนที่ครูในกลุ่มสามารถใช้ร่วมกันได้

3) รูปแบบข้ามเขตพื้นที่ (Cross-district Lesson Study) เป็นการดำเนินการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยการรวมกลุ่มกันของครูจากต่างสถานศึกษาและต่างเขตพื้นที่ที่มีความสมัครใจและสนใจที่จะศึกษาในประเด็นหรือในบทเรียนเดียวกัน มักเป็นการดำเนินงานร่วมกันตามนโยบายของสถานศึกษาที่มีหน่วยงานต้นสังกัดเดียวกัน หรือได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้จัดตั้งกลุ่มในลักษณะเช่นนี้

5.3 กลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Lesson Study Group) หมายความว่ากลุ่มครูที่ดำเนินการศึกษาวิจัยบทเรียนร่วมกัน ตามกระบวนการพัฒนาบทเรียนเป็นกลุ่มครูที่มีความสมัครใจในการทำงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน และสนใจที่จะดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกัน มีความสมัครใจและเจตนาสมัครใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และสามารถทำงานร่วมกันได้ตลอดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยทั่วไปมักมีสมาชิกกลุ่มละ

ประมาณ 3-7 คน ในบางบริบทกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน อาจมีความหมายรวมถึงผู้รู้ (Knowledgeable Others) ที่เข้าร่วมดำเนินงานกับกลุ่มครูในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการช่วยในการพัฒนาบทเรียนร่วมกันนั้น มีบุคลากรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่

5.3.1 ครูในกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Participated Teachers) คือ ครูที่เข้าร่วมดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน และทำงานร่วมกับกลุ่มตลอดในทุกขั้นตอนของการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน

5.3.2 ผู้ดำเนินการ (Implementators) คือ ผู้ริเริ่มนำกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันมาแนะนำให้เป็นที่รู้จักของครู และ/หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของครูแต่ละกลุ่ม ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน และสามารถประสานงานครูกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งผู้ดำเนินการอาจเป็นผู้บริหาร ครูในกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันเอง หรือเป็นบุคคลภายนอกที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาครู และการพัฒนาการศึกษา เช่น นักวิชาการ ศึกษานิเทศก์

5.3.3 ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study Participants) คือ บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ของการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่

1) ผู้รู้ (Knowledgeable Others) หมายถึง บุคคลภายนอกกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน หรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระรายวิชาหรือศาสตร์การสอน อาจเป็นครูหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถสูงและเป็นที่ยอมรับ นักวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือศึกษานิเทศก์ ผู้รู้มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนการสอน หรือเป็นผู้ร่วมสังเกตและอภิปรายสะท้อนความคิดต่อการเรียนการสอน เป็นผู้สรุปการอภิปรายหลังการสอน ช่วยตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องของแผนการจัดการเรียนการสอน รวมถึงเป็นผู้นำแนวความคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ใหม่มาสู่กลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ซึ่งบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้รู้ คือ การช่วยเหลือครูในการสร้างความชัดเจนหรือจัดระบบประสบการณ์ของครูให้เป็นองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้

2) ผู้ร่วมเรียนรู้ หมายถึง ครู ผู้บริหาร หรือผู้ที่สนใจที่ไม่ได้เข้าร่วมในกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน แต่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกันในบางขั้นตอนอย่างจริงจัง และร่วมมีบทบาทในการขับเคลื่อนการทำงานของกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันในระยะนั้น ๆ เช่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนและเขียนแผนการสอน เข้ามามีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและอภิปรายสะท้อนความคิด แต่ไม่ได้อยู่ร่วมดำเนินการตลอดในทุกขั้นตอน เช่นเดียวกับครู ที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน

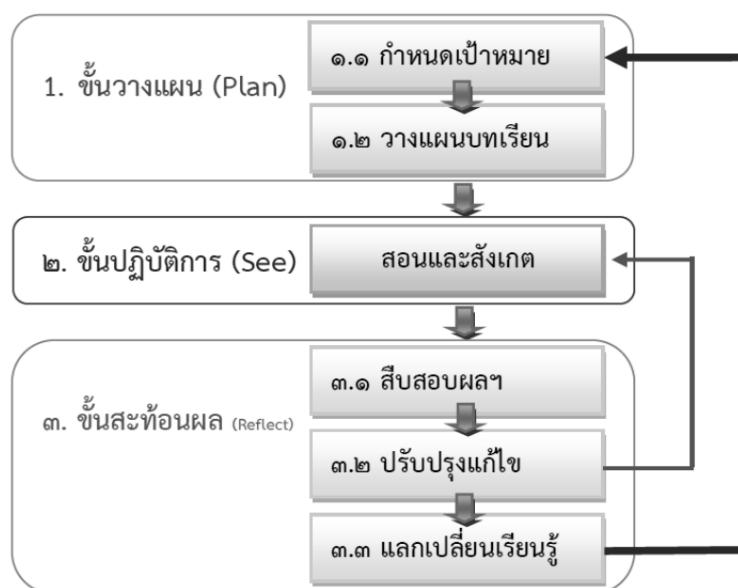
5.4 กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นกระบวนการพัฒนาครู โดยให้ครูดำเนินงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นการพัฒนาการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือรวมพลังในบริบทการทำงานจริงของตนเอง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านขั้นตอนสำคัญที่มีลักษณะเป็นวงจร และมีหลักการสำคัญของกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครู ควบคู่ไปกับการพัฒนาการจัด การเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้ เนื่องด้วยกระบวนการพัฒนา บทเรียนร่วมกัน มีลักษณะเป็นกิจกรรมทางวัฒนธรรม ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริบท จึงมีผู้เสนอขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันไว้ในหลายลักษณะ แนวทางและกระบวนการที่นำเสนอในที่นี้ ปรึบจากผลการวิจัยส่วนหนึ่งในการวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทการทำงานของครูไทย สำหรับ ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาครู หรือสำหรับครูนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันมีการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การกำหนดรูปแบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันให้เหมาะสม กับเป้าหมายและบริบทการดำเนินงาน 2) การเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) การจัดกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน 4) การแสวงหาและประสานงานผู้รู้ และ 5) การจัดตารางปฏิบัติงานและการจัดประชุม เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงาน กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเป็นกระบวนการทำงานพัฒนาวิชาชีพพร้อมกันของกลุ่มครู ที่ให้ความสำคัญกับการสังเกตพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรงในชั้นเรียน และการอภิปรายสะท้อนความคิดร่วมกัน กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันนี้ ไม่มีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สามารถยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานได้ตามความเหมาะสมกับบริบทการทำงานจริง โดยยังคงไว้ซึ่ง

หลักการสำคัญทั้ง 6 หลักการดังที่ได้เสนอไว้ข้างต้น ในที่นี้ ขอเสนอขั้นตอนสำคัญของกระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอนหลักที่มีลักษณะการดำเนินงาน เป็นวงจร Plan - See - Reflect (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555) ดังในภาพที่ 4 ดังนี้

กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันตามวงจร Plan - See - Reflect



ภาพ 4 กระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันตามวงจร Plan - See - Reflect

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผน (Plan - Preparations) การดำเนินในระยษนี้ เป็นระยะก่อนนำบทเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในชั้นเรียนจริง ซึ่งมีการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน โดยกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ระบุงปัญหาจากสภาพปัญหาของผู้เรียนที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียน กำหนดเป้าหมาย หัวเรื่อง หรือประเด็นในการพัฒนาบทเรียนร่วมกันให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา นโยบาย และหลักสูตร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่ากำหนดเป้าหมาย ตามความสนใจของครู รวมถึงตรวจสอบความเข้าใจในเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มทุกคน แล้วกำหนดแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ๆ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมาย

เพื่อให้กลุ่มเกิดความกระฉ่งในสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของผู้เรียน มีทิศทาง และแนวปฏิบัติในการดำเนินการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม

2) การวางแผนบทเรียน โดยกลุ่มเลือกบทเรียนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มาวางแผนการสอนร่วมกัน เขียนแผนการจัดการเรียนการสอน และจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอน ซึ่งกลุ่มมักเลือกบทเรียนที่ทำหายหรือจัดการเรียนการสอนได้ยาก

ขั้นที่ 2 ปฏิบัติการ (See – Teaching & Observation) การดำเนินในระยษนี้ เป็นระยะของนำบทเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในชั้นเรียนจริง ซึ่งเป็นการสอนและสังเกตในชั้นเรียน โดยกลุ่มนำแผนการจัดการเรียนการสอนที่สร้างขึ้นไปสอนในชั้นเรียนโดยครู 1 คน ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่ม ส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ เป็นผู้สังเกต บันทึก และเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน และการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแผนที่ได้วางไว้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น บันทึกวีดิทัศน์ บันทึกเทปเสียง เก็บรวบรวมผลงานผู้เรียน หรือสัมภาษณ์ผู้เรียนหลังสอน ซึ่งเน้นการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดและการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้กลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันได้ ทำความเข้าใจในกระบวนการคิด และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานหรือประเด็นในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป ในการสังเกตชั้นเรียนมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและผู้เรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้ในการอภิปรายสะท้อนความคิดถึงแนวทางการสอนที่ดีกว่าเดิม มิใช่เพื่อประเมินการสอนของครู ซึ่งในขณะสังเกตผู้สังเกตไม่ควรให้ความช่วยเหลือหรือแทรกแซงการทำกิจกรรมของผู้เรียน และควรสังเกตในประเด็นของการจัดการเรียนการสอนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ มิใช่ลักษณะตามธรรมชาติของครูหรือผู้เรียนที่ไม่สามารถแก้ไขได้อย่างทันที

ขั้นตอนการสอนและสังเกตนี้ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการและเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันกับขั้นตอนการสืบสอบผลการปฏิบัติงาน หรือการอภิปรายสะท้อนความคิดหลังการสอนซึ่งเป็นขั้นตอนต่อไปอยู่เสมอเพราะการดำเนินงานใน 2 ขั้นตอนนี้คือจุดศูนย์รวมขององค์ความรู้ ความคิด และการปฏิบัติของครู และเป็นบริบทในการเรียนรู้ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ซึ่งได้แก่ ครู ผู้เรียน และผู้รู้ ซึ่งจะช่วยส่งผลให้ครูได้ความรู้ มุมมอง และแนวคิดใหม่ในการจัดการเรียนการสอน การสังเกตผู้เรียนโดยตรง ในชั้นเรียนจริงนี้ ถือได้ว่าเป็นจุดเด่นและข้อบังคับสำคัญของกระบวนการที่สามารถช่วยแก้ปัญหา ที่ครูอาจทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรงได้ และเป็นการ

กระตุ้นให้ครูต้องคิดวางแผนการสอนที่สามารถนำมาใช้ได้จริงในชั้นเรียนซึ่งต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มิใช่คิดเพียงเพื่อให้ออกมาเป็นเอกสารหลักฐานส่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น รวมทั้งการให้ครูได้สังเกตผู้เรียนนี้ ช่วยให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความรู้ความเข้าใจนี้ จะช่วยให้ครูสามารถแสดงพฤติกรรมการสอน และแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

ขั้นที่ 3 สะท้อนผล (Reflect – Discussion & Reflection) การดำเนินงานในขณะนี้ เป็นระยะหลังการนำบทเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในชั้นเรียนจริง เป็นขั้นตอนของการย้อนทวน (recall) ไตร่ตรองสะท้อนคิด (reflect) ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข (re-design/ revise) สอนซ้ำ (re-teach) และถอดบทเรียนว่ากลุ่มได้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นใดบ้าง ซึ่งมีการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1) การสืบสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นที่กลุ่มอภิปรายสะท้อนความคิดร่วมกันจากข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 โดยมุ่งเน้นการอภิปรายเพื่อให้ได้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น โดยครูผู้สอนมักเป็นผู้เริ่มต้นการอภิปรายก่อน และอภิปรายมุ่งประเด็นที่ตัวบทเรียนว่าสิ่งใดคือปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน และอภิปรายถึงแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น รวมทั้งควรอภิปรายสะท้อนความคิดว่ากลุ่มได้เรียนรู้อะไรจากการดำเนินงานในชั้นเรียนบ้าง นอกจากนี้ ครูสามารถให้ผู้เรียนเป็นผู้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้ทั้งในด้านความรู้สึก ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ซึ่งหลายครั้งพบว่าผู้เรียนสามารถให้ข้อมูลที่นำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างน่าสนใจ

2) การปรับปรุงแก้ไขบทเรียน เป็นขั้นตอนที่กลุ่มปรับปรุงแก้ไขบทเรียน ซึ่งรวมถึงแผนการจัดการเรียนการสอน และเอกสารหรือสื่อประกอบการเรียนการสอนต่าง ๆ ให้มีคุณภาพดีและสมบูรณ์เหมาะสมยิ่งขึ้นตามข้อสรุปที่ได้จากการอภิปราย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าครั้งที่ผ่านมา

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มครูรวบรวมข้อมูล สรุปข้อเรียนรู้ และนำเสนอผลการเรียนรู้ที่ได้สู่บุคคลอื่น ๆ อาจโดยการเปิดชั้นเรียน (open class) ซึ่งเชิญผู้สนใจมาร่วมสังเกตการจัดการเรียนการสอน และนำเสนอทั้งผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและนวัตกรรมหรือวิธีการพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้ เพื่อขยายผลและเพื่อเติมเต็มการเรียนรู้ของ

กลุ่มต่อไป รวมทั้งเพื่อให้กลุ่มได้จัดระบบองค์ความรู้ที่ได้ของตน และมีหลักฐานในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนเพื่อให้มีโอกาสได้ภาคภูมิใจในผลงาน

ในขั้นตอนที่ 2-3 นั้น อาจมีการดำเนินการซ้ำได้หลายครั้ง หากต้องการหรือจำเป็น ซึ่งหลังจากปรับปรุงแก้ไขบทเรียนในขั้นที่ 3.2 แล้ว อาจนำบทเรียนดังกล่าวไปสอนอีกครั้ง (reteach) กับผู้เรียนกลุ่มใหม่ โดยครูคนเดิมหรือครูคนอื่น เพื่อพัฒนาบทเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และเมื่อได้บทเรียนที่มีคุณภาพแล้ว กลุ่มก็สามารถเริ่มต้นดำเนินการตามวงจรพัฒนาบทเรียนร่วมกันกับบทเรียนใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเดิมที่ได้กำหนดไว้ หรือบทเรียนตามเป้าหมายใหม่ได้ต่อไป

5.5 รูปแบบกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Model of Lesson Study Groups)

เนื่องจากการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเป็นกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่การดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท ดังนั้น รูปแบบกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน จึงมีหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามเป้าหมายของกลุ่ม ลักษณะของสมาชิก และบริบทในการดำเนินงาน ในที่นี้ ขอเสนอตัวอย่างรูปแบบกลุ่มพัฒนาบทเรียนที่เอื้อต่อการทำงานในลักษณะต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกของครูและผู้ที่สนใจในการเริ่มต้นดำเนินงาน การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ดังนี้

รูปแบบกลุ่ม	ลักษณะการดำเนินงานของกลุ่ม	ตัวอย่างการดำเนินงาน
๑) รูปแบบกลุ่มพัฒนา บทเรียนร่วมกัน แบบร่วมมือ รวมพลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และทำกิจกรรมร่วมกันตลอดในทุกขั้นตอน - ผลงานที่เกิดขึ้น (แผนการสอน/รายงาน) ถือเป็นผลงานของกลุ่ม - เหมาะสำหรับกลุ่มครูที่สอนในรายวิชา/กลุ่มสาระเรียนรู้เดียวกันและระดับชั้นเดียวกัน หรือกลุ่มครูที่ต้องการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาบทเรียน เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจังไว้ใช้ในโรงเรียนของตนเอง 	ครูทุกคนในกลุ่มเป็นครูประจำชั้น ป.๑ ที่ต้องสอนภาษาไทยให้นักเรียนในห้องของตน นักเรียนแต่ละห้องเรียนเนื้อหาสาระเดียวกัน ครูใช้แผนการสอนร่วมกันได้ ครูทุกคนในกลุ่มจึงช่วยกันเลือกบทเรียนที่เป็นปัญหามา ดำเนินงานตามวงจรการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน จนได้แผนการสอน และสื่อที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ร่วมกันได้
๒) รูปแบบกลุ่มพัฒนา บทเรียนร่วมกัน แบบคู่ขนาน 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มกำหนดและทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เลือกวิธีการสอนและกำหนดขั้นตอนหลักของการวางแผนการสอนร่วมกัน แยกย้ายกันจัดทำแผนการสอนและดำเนินการสอนในบทเรียนที่ตนรับผิดชอบ - ผลงานกลุ่ม คือ วิธีการ ขั้นตอน หรือนวัตกรรมที่ใช้ รายงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ส่วนผลงานรายบุคคล คือ แผนการจัดการเรียนการสอน - เหมาะสำหรับการรวมกลุ่มกันของครูที่สอนในรายวิชา/ กลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน มีประเด็นปัญหาเหมือนกัน แต่ต่างระดับชั้นกัน 	ครูคณิตศาสตร์ชั้น ป.๔ ป.๕ และ ป.๖ มีปัญหาเหมือนกันคือนักเรียนมีปัญหาในการเรียนเรื่องการแก้โจทย์ ปัญหาเศษส่วน ทุกคนจึงช่วยกันคิดวิธีสอนและวางแผนการสอนในขั้นตอนหลักร่วมกัน แล้วแยกย้ายกันไปเขียนแผนในรายละเอียดให้เหมาะกับระดับชั้นของตนเอง แล้วนำแผนการสอนมาขอความเห็นจากกลุ่ม ช่วยกันสังเกตการสอนและสะท้อนความคิดจนได้แผนการสอนที่ดีของแต่ละระดับชั้น
(๓) รูปแบบกลุ่ม พัฒนาบทเรียน ร่วมกันแบบ หมุนเวียน 	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานพัฒนาบทเรียนร่วมกันที่สมาชิกในกลุ่มทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นบุคคลสำคัญ (key person) ของการทำงานกลุ่มในแต่ละวงจร โดยกลุ่มจะดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเพื่อสนับสนุนครูในกลุ่มที่แต่ละคนให้ได้พัฒนาการจัดการเรียนสอนของตนเอง - เหมาะสำหรับการรวมกลุ่มกันของครูที่สอนต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่างระดับชั้น โดยอาจมีประเด็นปัญหาเหมือนกันหรือต่างกันได้ 	ครูสอนภาษาอังกฤษ ชั้น ม.๑ ม.๓ ม.๕ รวมกลุ่มกันพัฒนาบทเรียน โดยให้ครู ม.๑ กำหนดเป้าหมายและประเด็นพัฒนาบทเรียนร่วมกันในวงจรรอบแรกจากปัญหาในชั้นเรียนของตน แล้วกลุ่มจึงช่วยกันวางแผน สังเกตการสอน ปรับปรุงแก้ไขจนได้แผนการสอนที่ดี จากนั้นก็เริ่มต้นวงจรอีกครั้งโดยให้ครู ม.๓ เป็นผู้เลือกบทเรียนบ้าง และดำเนินการเช่นนี้ไปจนครบทุกคน

ภาพที่ 5 รูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกัน

รูปแบบของกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันข้างต้นนี้ ผู้สนใจสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงาน และเป้าหมายในการดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของตน หรือ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่มีได้นำเสนอไว้ในที่นี้ ตามความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการดำเนินงานจริง สิ่งสำคัญที่สุดที่ควรระลึกไว้เสมอไม่ว่าจะดำเนินการในรูปแบบใด ก็คือทุกรูปแบบมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเดียวกัน คือ มุ่งให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังที่ครูซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมปรับปรุงแก้ไขอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและเกิดสิ่งที่มีคุณค่า รวมถึงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มากที่สุด

5.6 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน การดำเนินงานพัฒนาบทเรียนร่วมกันจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น หากดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดจุดเน้น (focus) หรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาผู้เรียน และสมาชิกในกลุ่มต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน เช่น การส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น
- 2) เน้นการพัฒนาบทเรียน ในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ อาจเพียง 2-3 บทเรียนต่อภาคการศึกษา เพื่อมุ่งให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เกิดการเรียนรู้ในเชิงลึกและได้บทเรียนดีที่ใช้ได้จริง
- 3) ในระยะแรกของการดำเนินงาน สามารถเริ่มต้นจากการพัฒนาแผนจากแผนการจัดการเรียนการสอนเดิมที่มีอยู่แล้วได้
- 4) มีนวัตกรรมการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพราะนอกจากจะช่วยปรับการเรียน เปลี่ยนการสอนแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มผู้สอนมีประเด็นสนใจร่วมที่จะนำไปสู่การอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวาง
- 5) จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มพัฒนาบทเรียนร่วมกันก่อน และ/หรือจัดกิจกรรมนี้คู่ขนานไปกับการดำเนินงานพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการเปิดใจ การไว้วางใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน เช่น ใช้กล้องวีดิทัศน์ช่วยในการบันทึกร่องรอยหลักฐานและทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

7) บูรณาการงานพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เข้ากับงานตามนโยบายอื่น ๆ ของสถานศึกษา โดยผู้ดำเนินการควรชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ หรือความสอดคล้องของการพัฒนาบทเรียนร่วมกันกับงานนั้น ๆ หรือบูรณาการแนวคิด/ นวัตกรรมนั้น ๆ เข้าสู่การดำเนินงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ซึ่งสามารถทำได้เนื่องจากกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเป็นกระบวนการโดยทั่วไปที่ไม่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจง จึงสามารถนำองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมใด ๆ มาเป็นสาระของกระบวนการได้ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น เช่น กำหนดให้เป้าหมายของการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะ “อยู่อย่างพอเพียง” หรือ “มีจิตสาธารณะ” ให้กับผู้เรียน หรือนำวงจรการเรียนรู้ 5E มาใช้เป็นนวัตกรรมด้านกระบวนการเรียนการสอนเพื่อเปลี่ยนแปลงชั้นเรียนและเพื่อพัฒนาผู้เรียน หรือนำแนวคิดการออกแบบแบบย้อนกลับ (Backward Design) มาใช้เป็นแนวคิดในการออกแบบการเรียนการสอนในชั้นของการวางแผนบทเรียนเป็นต้น

8) การมีส่วนร่วมหรือการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดสรรเวลาปฏิบัติงานการพัฒนาบทเรียนร่วมกันแก่ครู คือ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาบทเรียนร่วมกันประสบความสำเร็จ ด้วยลักษณะของกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ที่มีได้มีการกำหนดลำดับขั้นตอนของกระบวนการหรือกำหนดรูปแบบที่ตายตัว ทำให้ผู้ดำเนินการและครูสามารถปรับรูปแบบหรือกระบวนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละบริบทของชั้นเรียนและสถานศึกษาของตนได้ ดังนั้น ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ผู้ดำเนินการ และครูควรต้องทำความเข้าใจว่าการดำเนินงานพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ไม่ใช่โปรแกรมสำเร็จรูปหรือหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น และเห็นผลได้ชัดเจนในทันที หากแต่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง และแทรกซึมเข้าสู่วัฒนธรรมการทำงานตามปกติประจำวันของครู ผู้ดำเนินการพัฒนาบทเรียนร่วมกันจึงต้องตระหนักว่าการนำแนวคิดการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน มาใช้พัฒนาการทำงานวิชาชีพของครูนั้น ไม่ควรเป็นไปอย่างเร่งรีบและหวังให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว หากแต่ต้องค่อย ๆ ให้ครูและผู้เกี่ยวข้องซึมซับและเรียนรู้ถึงผลดีที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแนวคิดนี้ และเมื่อครูค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาการเรียนการสอนของตนไปที่ละน้อย ๆ จนเป็นระบบแล้ว ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนก็ย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปด้วยเช่นกัน

6. สภาพการบริหารงานของโรงเรียนสารวิทยา

โรงเรียนสารวิทยา เขตจตุจักร แขวงเสนานิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษา เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ริมถนน พหลโยธินมีเนื้อที่ 31 ไร่ บริเวณใกล้เคียงเป็นสถานที่ราชการ สถานศึกษา ชุมชน และแหล่งการค้า โรงเรียนได้รับความร่วมมือและสนับสนุนให้ใช้สถานที่ดังกล่าว เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและครู นอกจากนั้นหน่วยราชการ วัด และมหาวิทยาลัยได้ส่งวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มาให้ความรู้ แก่นักเรียนและครูในฐานะอาจารย์พิเศษ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง 6 จำนวน 49 ห้องเรียน ในปีการศึกษา 2562 มีผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 137 คน เจ้าหน้าที่โรงเรียน จำนวน 18 คน ลูกจ้าง จำนวน 17 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน และนักเรียน จำนวน 2,715 คน และ ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2,715 คน โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรนักเรียนปกติ และจัดกลุ่ม ห้องเรียนพิเศษ ด้านคณิตศาสตร์ – วิทยาศาสตร์ ห้องเรียนพิเศษ ภาษาอังกฤษ จีน เกาหลี และ ฝรั่งเศส โดยมีปรัชญาของโรงเรียน คือ สุวิโซ ว ชเนสุโต แปลว่า ผู้มีวิชาดี เป็นคนเด่นในหมู่ชนอัตลักษณ์นักเรียน คือ ประพฤติดี มีความรู้ รักรักษาสิ่งแวดล้อม และเอกลักษณ์โรงเรียน คือ ถิ่นสวนสวย โรงเรียนงาม โดยมีวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู 2) มีความรักและภาคภูมิใจในองค์กร และ 3) มีความเคารพต่อผู้อาวุโสและยึดถือเป็นแบบอย่าง นวัตกรรมหรือตัวอย่าง การปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ได้แก่ 1) โครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการดำเนินงานห้องสมุด 3 ดี เป็นกิจกรรมของห้องสมุดเพื่อส่งเสริม ให้นักเรียน ครู และชุมชนเห็นความสำคัญและมีนิสัยรักการอ่าน เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ภายในของโรงเรียน 2) โครงการอาหารปลอดภัย สะอาด มารยาทงาม เพื่อให้ให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีสุขภาพและอนามัยที่ดีในการรับประทานอาหารที่สะอาด ในสถานที่อันสวยงาม และนักเรียนมีระเบียบ มารยาทงามในการรับประทานอาหาร 3) สื่อบทเรียนออนไลน์เรื่องแผนที่และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ ได้รับรางวัลผลงาน การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ซึ่งทำให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นหาความรู้นอกเวลาเรียน ครูใช้เป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้า และเป็นตัวอย่างในการจัดทำบทเรียนออนไลน์ โดยมีรายละเอียด สภาพการบริหารงานของโรงเรียน สารวิทยา ดังต่อไปนี้ (โรงเรียนสารวิทยา, 2562)

6.1 วิสัยทัศน์

“โรงเรียนสารวิทยามีคุณภาพพระดับมาตรฐานสากล ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมดี ผู้เรียนมีคุณธรรม มีจิตสาธารณะ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข”

6.2 พันธกิจ

- 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานสากล มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย และรับผิดชอบต่อสังคม
- 2) ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ตามมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน
- 4) พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) จัดกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน
- 6) พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษามีระบบตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
- 8) ประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสร้างภาคีเครือข่าย เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

6.3 เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมบนพื้นฐานความเป็นไทย น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การดำรงชีวิต

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานสากล

3) โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ตามมาตรฐานสากล ตอบสนองความถนัดและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม

4) โรงเรียนพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และนักเรียน ใช้ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

5) โรงเรียนมีการจัดกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ที่มีคุณภาพที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน

6) โรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีระบบตามหลักธรรมาภิบาล

7) โรงเรียนพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

8) ชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพ

6.4 ยุทธศาสตร์

1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2) พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐานสากล

4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม

5) พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพ

6.5 ผลการดำเนินงานปีการศึกษาที่ผ่านมา

1) ด้านคุณภาพนักเรียน

โรงเรียนสารวิทยามีกระบวนการพัฒนาด้านคุณภาพนักเรียน โดยสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะและค่านิยมตามที่สถานศึกษากำหนด มีความภาคภูมิใจในท้องถิ่นและ ความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของพหุวัฒนธรรม เป็นผู้มีความกตัญญูทวดเวที ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การคิดเชิงระบบ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้าง นวัตกรรมได้ โดยเปิดรายวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS) เป็นรายวิชา เพิ่มเติม ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถจากการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างมี เหตุผล ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจ ทั้งด้านวิชาการ การงานอาชีพ ศิลปะ ดนตรี กีฬา และด้านอื่น ๆ ด้วยกิจกรรม “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” วิชาเลือกเสรี กิจกรรม ชมรมและกิจกรรม “1 ห้องเรียน 1 กิจกรรมสาธารณะประโยชน์” ส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้แสดงความรู้ ความสามารถโดยจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ กิจกรรมการแข่งขันทักษะของแต่ละกลุ่มสาระการ เรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ส่งเสริมให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือมอบหมายภาระงานที่ผู้เรียนสามารถสรุปความคิดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ แล้วนำเสนอด้วยความคิด ด้วยภาษา หรือวิธีการของตนเอง สถานศึกษาได้ดำเนินการ จัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริม และพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร จึงจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ยึดหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและนำมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอน คณะครูร่วมกันศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู จัดทำแผนการเรียนรู้และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญครบทุกรายวิชา วัดและ ประเมินผลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐานตัวบ่งชี้หรือผลการเรียนรู้ เน้นการ ประเมินตามสภาพจริงจากผลงาน และพฤติกรรมในชั้นเรียน มีครูครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และ ทุกสาขาวิชา ครูมีความรู้และความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานวิทยฐานะ มีการ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมีการพัฒนา หลักสูตรสำหรับห้องเรียนปกติ และหลักสูตรห้องเรียนพิเศษ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ได้แก่ โครงการห้องเรียนพิเศษ วิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ (GIEFTED) ห้องเรียนพิเศษ Mini English Program (MEP) ห้องเรียนพิเศษ English integrated study (EIS) และในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอน ปลาย ได้แก่ โครงการแผนการเรียนพิเศษ วิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ (GIEFTED) จัดการเรียนการสอน ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น และภาษาฝรั่งเศส) โดย

เจ้าของภาษา จัดกิจกรรมตามนโยบาย “ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้” กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัย ได้แก่ กิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี กิจกรรมนักศึกษาวิชาทหาร และ กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สถานศึกษาพัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยกำหนดนโยบายวางแผนทางในการปฏิบัติ ได้ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ได้แก่ โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยม 12 ประการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา กิจกรรมประกวดมารยาทไทย กิจกรรมทำบุญตักบาตรวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา กิจกรรมไหว้ครู กิจกรรมวันพ่อ-วันแม่แห่งชาติ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ทางด้านคุณธรรม จริยธรรม กล่อมเกลาผู้เรียนให้มีจิตใจเอื้ออาทรต่อผู้อื่น กตัญญูกตเวทิต่อผู้มีพระคุณ ปลูกฝังความเป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ เป็นศิษย์ที่ดีของ ครูอาจารย์ จัดทำโครงการส่งเสริมศักยภาพและความสามารถตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา โครงการบริหารกิจการนักเรียน โครงการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมเตรียมความพร้อมการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ กิจกรรมการแข่งขันทักษะภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส กิจกรรมค่ายภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส กิจกรรมวันตรุษจีน คริสต์มาสต์ วันทานะบาตะ วันรักภาษาเกาหลี วันรักภาษาฝรั่งเศส กิจกรรมแสดงตนเป็นพุทธมาฆะ กิจกรรมการแสดงศิลปวัฒนธรรมไทย กิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ ฯลฯ สถานศึกษาได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของพหุวัฒนธรรมเพื่อให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมได้ สถานศึกษาจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี โครงการโรงเรียนต้นแบบเสริมสร้างความรอบรู้สุขภาพ (คัดกรองเด็กภาวะอ้วน) กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพทางกายของผู้เรียน กิจกรรมแข่งขันกีฬาภายในและภายนอก กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศกีฬาฟุตบอล ฯลฯ สถานศึกษาได้ดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกายสูง และพัฒนาการทางด้านร่างกายให้เจริญเติบโตตามเกณฑ์

ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานในตัวผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีทักษะการทำงานและมีความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีความสามารถในการอ่าน การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตนเองในชีวิตประจำวัน เพื่อการดำรงชีวิต มีทักษะชีวิตที่ดีขึ้น ได้แก่ การมีสุขนิสัยที่ดี การดูแลสุขภาพ ออกกำลังกายสม่ำเสมอ รักการออกกำลังกาย มีน้ำหนัก ส่วนสูง และสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ มีสุขภาพดี ปลอดภัยจากปัญหาสารเสพติดสิ่งมอมเมา เกม ความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ เข้าร่วมกิจกรรมทำให้มีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยทางด้านกีฬา กิจกรรมทักษะด้านทัศนศิลป์และนาฏศิลป์ ดนตรีไทย กล้าแสดงออกเห็นคุณค่าตนเองมีมนุษยสัมพันธ์

สามัคคี มีจิตสาธารณะ ให้เกียรติบุคคลอื่น นักเรียนมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เข้าร่วมการแข่งขันในระดับต่าง ๆ และร่วมแสดงความชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนที่มีผลงานจากการแข่งขันจนได้รับรางวัล โดยดำเนินงานเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ (PDCA) กำหนดผู้รับผิดชอบ ทำให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร มีความกตัญญู เอื้ออาทรต่อผู้มีพระคุณ ยอมรับ ความคิดเห็นและความแตกต่างของพหุวัฒนธรรม สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ทรชนักและเห็นคุณค่าในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การที่สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ดังนี้ 1) ผู้เรียนรายวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS) สามารถกำหนดเป้าหมายในเรื่องที่ศึกษา สามารถคาดการณ์ผลที่อาจเกิดขึ้นจากเรื่องที่ศึกษา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ศึกษาได้อย่างมีเหตุผล และสามารถสร้างสรรค์ผลงานจากการศึกษาค้นคว้า การนำเสนอความคิดได้อย่างมีระบบและสร้างสรรค์ สามารถสร้างเป็นนวัตกรรมได้ 2) ผู้เรียนมีความคิดริเริ่ม สามารถนำเสนอวิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเองมาสร้างสรรค์ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ โดยการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ กิจกรรมกีฬาภายในโรงเรียน กิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณีของไทยและต่างชาติ ได้แก่ กิจกรรมวันไหว้ครู กิจกรรมวันเข้าพรรษา กิจกรรมวันลอยกระทง กิจกรรมวันชาติฝรั่งเศส กิจกรรมวันชาติเกาหลี กิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น กิจกรรมวันคริสต์มาส กิจกรรมวันตรุษจีน เป็นต้น กิจกรรมแข่งขันทักษะของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน 3) ผู้เรียนสามารถสรุปความคิดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ นำเสนอความคิดด้วยภาษาหรือวิธีการของตนเองด้วยการนำเสนอภาระงานทำงานและภาระงานในรายวิชาต่าง ๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น รูปเล่มรายงาน mind mapping นิทานการ์ตูน หนังสือ วีดิโอ การ์ตูนหน้าเดียว และการแสดงในกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น

2) คุณภาพด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนสารวิทยามีกระบวนการพัฒนาด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากสารสนเทศที่เกี่ยวข้องร่วมกัน บทสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยพิจารณาข้อมูลจากการดำเนินงานของกลุ่มบริหาร กลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์มาตรฐานโรงเรียน มาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริการและการผลิต โครงสร้างองค์กรและการจัดการ โครงสร้างภายใน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค กำหนดความท้าทาย

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินงาน และกรอบเวลา เพื่อใช้ประกอบ ในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี โดยกำหนดกรอบกลยุทธ์ของ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมายและโครงการ นำร่างแผน กลยุทธ์ที่ผ่านมากะบวนกรถล่นกรอง โดยตัวแทนครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน แล้วเสนอความ เห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสารวิทยา ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศใช้ แผนกลยุทธ์จากกระบวนการดังกล่าว ทำให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนสารวิทยา ปีงบประมาณ 2559-2563 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อยึดเป็นแนวทางไปสู่ การปฏิบัติงานประจำและงานกลยุทธ์ มีการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการ ดำเนินงาน และสรุปผลการดำเนินงาน นำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สถานศึกษามีการแบ่งโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหา และความต้องการมีการ กำหนดนโยบายและการวางแผนเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ และมีการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการ ศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลการดำเนินงานตามโครงการ และกิจกรรมเกิด ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ส่งผลให้คุณภาพ ผู้เรียนดีขึ้น จากการรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) จากสถาบัน ทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ซึ่งผลการประเมินทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่า คะแนนเฉลี่ย จำแนกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ ทุกปีการศึกษาอย่างต่อเนื่องแต่ยัง พบว่ามีจุดที่ควรพัฒนาเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็นใน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัด การศึกษาของโรงเรียน ให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ผลการจัดการศึกษาและการ ขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา การปฏิบัติงานต้องประสาน กับหลายฝ่ายทั้งองค์กรภายในและ องค์กรภายนอก ทำให้การประสานงานขาดความคล่องตัวและล่าช้า และผู้ปกครองบางส่วนไม่ ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรมีการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และครูและบุคลากรทาง การศึกษาทุกคนควรมีส่วนร่วม ตระหนัก และ เห็นความสำคัญของการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และครูอาวุโสในโรงเรียนมีน้อย ทำให้ครูรุ่น ใหม่ยังไม่ทราบการปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กร

3) คุณภาพด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนสารวิทยาดำเนินการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินงาน/กิจกรรมอย่างหลากหลาย จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงโดยการวิเคราะห์มาตรฐาน ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา กำหนดให้ครูผู้สอนทุกรายวิชา ดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีสื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ มีโครงการนิเทศแผนการจัดการเรียนรู้ และนิเทศการสอนภายใน มีกิจกรรมการเรียนรู้/ผลงานของผู้เรียนที่สะท้อนให้เห็นผู้เรียน ได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ มีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากร ใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนใช้เทคนิควิธีการศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้เรียน เกิดความสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน การจัดป้ายนิเทศ ความรู้ภายในห้องเรียน เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียน โดยผู้เรียนจะมีส่วนร่วมในการตั้งหัวข้อ วางแผนการจัดรูปแบบของป้ายนิเทศภายในห้องเรียน ของตนเอง ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในเชิงบวกและมีความหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านกระบวนการ Active Learning ซึ่งทำให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก รักที่จะเรียนรู้ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ครูผู้สอนมีบุคลิกภาพความเป็นครูได้อย่างเหมาะสม ปรับพฤติกรรมการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี มีเทคนิคในการปกครองชั้นเรียน และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน มีการนิเทศติดตามการตรวจสอบ และประเมินผู้เรียน จากครูผู้สอนทุกรายวิชาและทุกระดับชั้น ตามแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและการประเมินผลที่เหมาะสม หลากหลายอย่างเป็นระบบและตามสภาพจริง สอดคล้องกับตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวัดและการประเมินผล จากการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ครูผู้สอนมีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจและประเมินใบงาน ชิ้นงาน ของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน มีการส่งเสริมความรู้และทักษะทุกด้านของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้พัฒนาตนเองจนได้รับรางวัล การแข่งขันประเภทต่าง ๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้อง โดยการจัดตั้งกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนด้วยการจัดนิเทศการสอน

จากการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างหลากหลาย เพื่อพัฒนาให้ครูผู้สอนมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของ หลักสูตรสถานศึกษาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน เช่น Microsoft PowerPoint, Application: google classroom, Application: kahoot, Application: การออกเสียงภาษาอังกฤษ Vocabulary, overhead projector, สื่อวีดิทัศน์ ใน youtube เป็นต้น โดยการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศของครูผู้สอนและบุคลากรโรงเรียนสารวิทยา อยู่ในระดับคุณภาพดีเลิศ นอกจากนี้โรงเรียนสารวิทยา ยังมีการจัดทัศนศึกษา และส่งเสริมให้โอกาสผู้เรียน เข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนจนได้รับรางวัลมากมาย ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในห้องเรียนทั้งการจัดตกแต่งในห้องเรียน มุมเสริมความรู้ต่าง ๆ ให้สะดวกต่อการเรียนการสอน มีเทคนิคในการจัดการเรียนการสอนและการปกครองชั้นเรียนสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ระดับคุณภาพยอดเยี่ยม ครูผู้สอนสามารถประเมินผู้เรียนตามสภาพจริงมีขั้นตอนและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ตรวจสอบและประเมินใบงาน ชิ้นงานของผู้เรียนด้วยเกณฑ์ที่กำหนดตามแผนการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมสามารถตรวจสอบ และประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียนได้ระดับคุณภาพยอดเยี่ยม ครูผู้สอน มีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 80 ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน พบว่าการนิเทศการสอนของโรงเรียนสารวิทยาผ่านกระบวนการนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 100

จุดเด่นในการพัฒนา พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการคิด และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ครูผู้สอนนำสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน บ้ายนิเทศภายในห้องเรียน มีความสวยงามและน่าสนใจ ครูประจำชั้นและครูประจำวิชาร่วมกันวางแผนทางการสื่อสารที่ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการประชุม อบรม มีการสื่อสารกับผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ และจัดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนมีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจและประเมินใบงาน ชิ้นงานของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการจัดการเรียน โดยผ่านกระบวนการการนิเทศ แต่อย่างไรก็ตามยังมีจุดควรพัฒนา ได้แก่ ครูผู้สอนควรมีการสร้างและเผยแพร่นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น ควรมีการติดตามดูแลซ่อมแซมอุปกรณ์ เครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง หรือเครื่อง โปรเจ็กเตอร์ ให้พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา การจัดป้ายนิเทศมุมเสริมความรู้ภายในห้องเรียน มีการใช้วัสดุ

สิ้นเปลืองในการออกแบบและตกแต่ง ควรมีเวลาให้ครูที่ปรึกษาได้มีโอกาสพบกับผู้เรียน ในความดูแลอย่างเต็มที่ เพื่อเกิดการสื่อสารและมอบหมายงานแก่ผู้เรียน รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวัดและการประเมินผล จากการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ให้มากขึ้น และควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนตั้งกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น และนำผลที่ได้จากการตั้งกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพ ในการจัดการเรียนการสอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวม โดยขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ประวิต เอราวรรณ์ (2545) ได้ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 2) พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน 3) ศึกษาและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากการใช้โปรแกรม ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะในสารเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน 4) การสร้างบรรยากาศ ให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูและผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้ ได้นำมากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการ คือ ระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน ระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหาระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ ของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินเชิงผลลัพธ์ พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

ฉลาด จันทรสุมบัตติ (2550) ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน มีจุดประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาแผนการจัดการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน 2) พัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน 3) ศึกษาความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน และ 4) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน พื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บ้านน้ำเกลือและบ้านเหล่า ราชบุรีพัฒนา จังหวัดมหาสารคาม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี คือประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนารวบรวม การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า แผนการจัดการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่ม แบ่งเป็น 5 ระยะ คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจจิตสำนึก 3) การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพทีม 4) การนำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และ 5) ประเมินสรุปรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนประกอบด้วย 18 กิจกรรม ผลการใช้รูปแบบพบว่า 1) เกิดบุคคลเรียนรู้ 2) ความรู้ได้จากปัญหา การตั้งคำถามการแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติ 3) กระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการประเมินกลุ่มองค์กรชุมชน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ความกระตือรือร้น 2) ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาททีมผู้ร่วมวิจัย 4) การเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้น 5) บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม 6) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิธีปฏิบัติ และ 7) มีกลไกขับเคลื่อน คือ ศูนย์จัดการความรู้ชุมชน

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของ เคมมิส และ แม็คแทกการ์ท ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ครูจำนวน 8 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ของโรงเรียนวัดท่าเรือ "อุตสาหกรรมวิทยาการ" ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีโครงสร้าง และการวัดผลประสิทธิผล จากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552) ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จุดมุ่งหมายการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา พัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานในสถานศึกษา และเพื่อประเมินรูปแบบมีกระบวนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนารอบแนวคิด ทฤษฎีการสร้างทีมงาน 2) ศึกษาสภาพ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยการสำรวจความคิดเห็น 3) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย 3 แห่ง โดยการสนทนากลุ่ม 4) ร่างรูปแบบการสร้างทีมงานในสถานศึกษา 5) ทดลองใช้รูปแบบ 1 โรงเรียน 6) ประเมินผลการใช้รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญผู้บริหาร และครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครู มีการปฏิบัติในระดับมาก รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของทีม ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล (2) องค์ประกอบด้านงาน (3) องค์ประกอบด้านทีม (4) องค์ประกอบด้านสถานศึกษา 2) กระบวนการสร้างทีม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม (2) การร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการและปัญหาการทำงาน (3) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน (4) ดำเนินการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน (5) ร่วมกันประเมินผลที่เกิดจากทีม 3) รูปแบบการสร้างทีม จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมในระดับมาก

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยวิธีการวิจัยและพัฒนา (R&D) วัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพของหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ตามแนวทางที่บูรณาการกระบวนการทำหลักเทียบและกลยุทธ์บลูโอเชียนในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา และ 4) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้

ทางวิชาชีพในโรงเรียน ตามหลักเทียบที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มผู้บริหารและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ กับโรงเรียนกรณีศึกษา เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการโดยประยุกต์ใช้หลักเทียบ ผลการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม และทำการสำรวจเพื่อค้นหาองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ แบ่งเป็น 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย ประกอบด้วย ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ และโครงสร้างและสิ่งสนับสนุน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมมือร่วมพลัง การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และการสนทนาที่มุ่งสะท้อนการปฏิบัติงาน 3) องค์ประกอบผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และการเป็นสมาชิกและเครือข่าย รวมถึงจากผลการทดลองกรณีศึกษา มีผลการปฏิบัติในแต่ละตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไป และส่วนใหญ่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูง (follow-up explanation model) ซึ่งเป็นรูปแบบย่อย explanatory design ออกแบบ 2 ระยะ ระยะที่ 1 วิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อชุมชนของครู และระยะที่ 2 วิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา (multi-case study) เป็นการออกแบบต่อเนื่องมาจากผลลัพธ์ในระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเชิงปริมาณ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพฯ ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู และในระยะที่ 2 ศึกษาเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกโดยครูและผู้บริหาร จำแนกตามขนาดที่มีระดับคะแนนความสำคัญต่อชุมชนเฉลี่ยสูงสุดใน 5 อันดับของแต่ละขนาด ผลการวิจัย พบว่า 1) โมเดลการวัดแบบทุกระดับของความสำคัญต่อชุมชนครู 4 องค์ประกอบ คือ การเติมเต็มความต้องการ การเป็นสมาชิก การมีอิทธิพล และการเชื่อมโยงความรู้สึกที่มีร่วมกัน ทุกองค์ประกอบมีความตรง เชิงโครงสร้างและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) โมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของความสำคัญต่อชุมชนของครู ที่ประกอบด้วยระดับบุคคลและระดับโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยเชิงสาเหตุทุระดับสามารถทำนายความสำคัญต่อชุมชนของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉันทพร บุญรักษา (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัย ด้านโครงสร้างโรงเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในจังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัยด้านโครงสร้างโรงเรียน และปัจจัย ด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ได้ร้อยละ 78.40

เจริญ ราชโสภา (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับสูงสุด ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และรายชื่อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยรวมมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม 6 ขั้นตอนคือ การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ การมีส่วนร่วมการวางแผน การมีส่วนร่วมตัดสินใจการมีส่วนร่วมการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล และการมีส่วนร่วมปรับปรุงและพัฒนา ภารกิจและขอบข่ายงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย 12 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ และ การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการ แบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกข้อ และผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและเป็นไปได้ ผลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและขั้นตอนกระบวนการมีส่วนร่วม และสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนของรูปแบบของการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมได้ ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากทดลองพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยสรุป รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกระบวนการการมีส่วนร่วม 6 ขั้นตอน ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 12 ด้าน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทุกแห่ง

สิวรี พิศุทธิสินธพ (2554) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ในสถาบันอุดมศึกษาทอติก พบว่า รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาทอติก มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 3 ประการ คือ มีการแบ่งปันอำนาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ และค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งความเป็นไปได้ สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 2 ประการ คือ มีค่านิยมและวิสัยทัศน์ เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีค่านิยมและวิสัยทัศน์เพื่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์การเรียนรู้ ซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 2 ประการ คือ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการประยุกต์ความรู้เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน สภาพการณ์ที่สนับสนุน ซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 2 ประการ คือ มีโครงสร้าง ทางกายภาพ และมีโครงสร้างทางทรัพยากรบุคคล แนวปฏิบัติที่ตีร่วมกันซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทางในการปฏิบัติจริงนั้นมี 2 ประการ คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งความเป็นไปได้สำหรับแนวทาง ในการปฏิบัติจริงนั้นมี 2 ประการ คือ มีการพัฒนามิติบุคคล และมีการพัฒนามิติสังคม

เสาวนิตย์ เจริญชัย และคณะ (2555) ได้ศึกษาการเรียนรู้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ 1) เพื่อหารูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้การทำวิจัยในชั้นเรียนของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาผลการเรียนรู้การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วย การปรับแนวคิด ทักษะให้ตรงกัน ปฏิบัติการขับเคลื่อนสู่การวางแผนปฏิบัติ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน และขั้นที่ 3 สะท้อนคิดที่เกิดจากการปฏิบัติจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ทำงานวิจัยได้อยู่ในคุณภาพระดับดี และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยใน

ชั้นเรียนว่ามีการใช้วิธีการพูดคุย ปรีกษาหารือโดยผ่านการพูดโดยตรงและผ่านการโทรศัพท์ทั้งกับ อาจารย์นิเทศก์ ครูพี่เลี้ยงและนักศึกษาด้วยกันเอง และได้ใช้ความรู้ไปพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองอยู่ในระดับมาก ส่วนกิจกรรมทั้ง 3 ขั้นตอน ได้ใช้วิธีการเลือกปัญหาเพื่อการทำวิจัยร่วม การสร้างความชัดเจนของปัญหาร่วมกัน การศึกษาหาความรู้ เพื่อหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนตามปัญหา การวิจัยที่กำหนดไว้ การนำความรู้ที่ได้ศึกษามาเป็นแนวคิด/ฐานเพื่อการวิจัย การวางแผนพัฒนาผู้เรียนเพื่อนำไปปฏิบัติการวิจัยร่วมกัน วิธีการให้คำปรึกษาระหว่างการวิจัย การวางแผนพัฒนาผู้เรียนเพื่อนำไปปฏิบัติการวิจัยร่วมกัน วิธีการให้คำปรึกษาระหว่าง การปฏิบัติตามแผน ซึ่งกระบวนการดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือ การสื่อสาร การสนทนา ระบบเครือข่าย การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของร่วมกัน อิสรภาพทางความคิด กระทำ และสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

ประหยัด ฤชากุล (2556) ได้วิจัยการเสริมพลังอำนาจชุมชนในการจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชนในการเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชนและทดลองปฏิบัติการกับชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชนในการจัดการศึกษา และ 3) ศึกษาผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชน ในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และชุมชน โดยใช้การวิจัยปฏิบัติ การแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวขับเคลื่อนทุกขั้นตอน และใช้กระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามโปรแกรมที่ร่วมกันพัฒนาขึ้น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นร่วมสร้างความตระหนัก ขั้นร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ขั้นร่วมลงมือปฏิบัติกิจกรรม และขั้นร่วมนำเสนอร่วมสะท้อนผล กลุ่มเป้าหมายการวิจัย เลือกแบบเจาะจง จำนวน 2 ชุมชน คือ ทีมชุมชนบ้านเชียง 19 คน และทีมชุมชนทุ่งฝน จำนวน 17 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ประชาชนชาวบ้าน ตัวแทนองค์กรชุมชน ผลการวิจัย พบว่า โปรแกรมการเสริมพลังอำนาจ คือ ชุดฝึกกิจกรรมตามวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ วิธีการฝึกอบรมปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา การประชุมเพื่อสร้างทีม และการประชุมปรึกษาหารือ ผลของโปรแกรม ใน 4 ระดับพบว่า ทั้งสองชุมชนมีความพึงพอใจต่อผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นตามตัวบ่งชี้ 14 ตัวบ่งชี้ และ 75 ตัวบ่งชี้ย่อย อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนชุมชนทุ่งฝนมีผลลัพธ์พลังอำนาจระดับทีมงานในระดับปานกลาง

วรลักษณ์ ชูกำเนิด, เอกกรินทร์ สังข์ทอง และ ขวลิต เกิดทิพย์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียนในประเทศไทย พบว่า รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบทโรงเรียน ในประเทศไทย

มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ชุมชนกัลยาณมิตรตามวิถีไทย ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและรับฟัง ภาวะผู้นำเร้าศักยภาพ ทำให้เกิดการเผยแพร่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมทำให้เกิดพลังเสริมทิศวิสัยทัศน์ร่วม ระบบเปิดแบบฉันทิกำลังมุ่งสู่ผู้เรียน ทำให้เกิดการเผยแพร่เป็นเจ้าของงานการเรียนรู้ ระบบทีมเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ผู้ดูแลและจิตวิญญาณ ความเป็นครู ทำให้เกิดเจตจำนงร่วมพัฒนาวิชาชีพ พื้นที่เรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจบนฐานงานจริง ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานงานจริง เมื่อแต่ละพื้นที่มีการพัฒนาในรูปแบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีปกติขององค์กร

ปองทิพย์ เทพอารีย์ (2557) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษาจากสมรรถนะเชิงวิชาชีพครู และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ศึกษาจากกลุ่มครูประถมศึกษาเอกชน กลุ่มสาระวิชาวิทยาศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาคณิตศาสตร์ จำนวน 12 คนปีการศึกษา 2/2556 โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับ ครูประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับ ครูประถมศึกษาและตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 3 การนำรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษาไปใช้ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ เพื่อศึกษาหาประสิทธิผลของการสร้าง สมรรถนะเชิงวิชาชีพครู 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การทำงานเป็นทีม 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมทั้งผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี 3) ทักษะชีวิตและอาชีพ ผลการทดลองพบว่า โดยการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษา ประกอบด้วย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การคิดในการจัดกิจกรรมกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอประสิทธิผลของรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ โดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนสมรรถนะเชิงวิชาชีพครู 4 สมรรถนะ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้ง 3 ทักษะ ซึ่งมีประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายการวิจัย โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนจากการประเมินตนเอง หลังการทดลองใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ประเด็นที่สนใจ งานวิจัยนี้ได้มีการพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพสำหรับครูประถมศึกษา เพื่อหาประสิทธิผลของรูปแบบโดยการวัดสมรรถนะเชิงวิชาชีพครู และผลลัพธ์ในทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้ง 3 ทักษะ โดยการทดลองจากผลการวิจัยหลังการทดลองใช้รูปแบบผลสูงกว่า

ก่อนใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและยกระดับทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนได้จริง

สมุทร สมปอง (2558) ได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนประถมศึกษา: การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อศึกษาผลการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู พฤติกรรมการสอน ผลงานการพัฒนาการเรียนการสอน ความพึงพอใจต่อรูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานของครู ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความต้องการในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนที่ร่วมวิจัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การเตรียมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (3) การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน (4) ผลที่คาดหวัง 3) ผลการประเมินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ในด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก ด้านความสามารถในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของครู พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านพฤติกรรมการสอนของครู พบว่า ครูมีการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนอยู่ในระดับมาก ด้านผลงานการพัฒนาการเรียนการสอนของครู พบว่า ครูมีผลงานสอดคล้องกับบทเรียนอยู่ในระดับมาก ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนพบว่า ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และด้านความร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานของครูพบว่า ครูมีความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และ มีการพัฒนาตนเองมากขึ้น

นริศ ภูอาราม (2560) ศึกษาการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3) พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก และ 4) ศึกษาผลการนำระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย หลักสูตร ครู ผู้บริหาร นักเรียน ทรัพยากร และเครือข่าย ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้เรียน การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา การกำหนดวิธีสอน การกำหนดสื่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผล ด้านผลผลิต ประกอบด้วย นักเรียน และครู ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานและข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 2) สภาพปัจจุบันของระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการทำงานผ่านหน่วยย่อย 7 หน่วยระบบ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ผู้เรียน (2) การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ (3) การกำหนดเนื้อหา (4) การกำหนดวิธีสอน (5) การกำหนดสื่อการเรียนรู้ (6) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ (7) การประเมินผล และ 4) ผลการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า (1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (2) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไปทุกคน (3) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และ (4) ครูสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แดน (Dan, 2012) ได้ศึกษาผลกระทบจากการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีต่อการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูวิทยาศาสตร์ของโรงเรียนในเขตมิดเวสต์ พบว่าในแต่ละโรงเรียนมีการดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในรูปแบบที่แตกต่างกัน ครูค้นพบการปฏิบัติที่ดีและไม่ดี โรงเรียนได้มีการปฏิบัติทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี โรงเรียนและครูเห็นความสำคัญของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการสื่อสารและความร่วมมือที่ดี เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่ดีและนำมาแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ ทำให้ครูได้รับคำแนะนำที่ดี ได้รับการชี้แนะแนวทางที่ดี ในการปฏิบัติงานการดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของครูช่วยให้ครูมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้นักเรียนได้รับการผลการจัด การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

ชิกินลี ซองฮัว และ ฮองเปียว (Chi-kin Lee, Zhonghua Zhang and Hongbiao Yin, 2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A multilevel analysis of the impact of a professional learning community, faculty trust in colleagues and collective efficacy on teacher commitment to students เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ในประเด็น ความไว้วางใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (Trust) การทำงานแบบร่วมมือกันของครูแบบมีส่วนร่วม (Teacher's collective efficacy) และความมุ่งมั่นต่อนักเรียน (commitment) พบว่า จากการวิเคราะห์ปัจจัย ทั้งสามองค์ประกอบจากเครื่องมือการประเมินชุมชนการเรียนรู้ด้วยวิชาชีพ (PLCA: Professional Learning Communities Assessment) ที่ปรับเปลี่ยนเป็นภาษาจีน ซึ่งผลการวิเคราะห์ผลตัวแปรพหุระดับพบว่า ตัวแปรในระดับโรงเรียนรวมทั้งปัจจัยสามประการของ PLC โดยรวมส่งผลต่อ ความมุ่งมั่นของครูต่อนักเรียน (commitment) ทั้งนี้ ผลการวิจัยจากตัวอย่างครูในประเทศฮ่องกงชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทั้งสองด้านของ PLC ระดับโรงเรียน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) การประยุกต์ใช้ (Application) และการสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Supportive conditions-structures) และระดับครู ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ (Trust) การทำงานแบบร่วมมือกันของครูแบบมีส่วนร่วม (Teacher's collective efficacy) มีนัยสำคัญทางสถิติทางบวกต่อความมุ่งมั่นต่อนักเรียน (Commitment) นอกจากนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) และภาวะผู้นำสนับสนุน (Support leadership) ไม่มีผลต่อความมุ่งมั่นของครูต่อนักเรียน (Commitment) มีเฉพาะปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) การประยุกต์ใช้ (Application) ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทางบวกต่อความมุ่งมั่นต่อนักเรียน

เบนเนติก และ กี (Bénédicte Vanblaere and Geert Devos, 2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis เป็นการศึกษาบทบาทของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional school leadership) ต่อการสนับสนุนให้เกิดลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพระหว่างบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบร่วมกัน (collective responsibility) การปฏิบัติงานร่วมกัน (De-privatize practice) และการสนทนาสะท้อนคิด (reflective dialogue) โดยได้มีการสำรวจครูโรงเรียนประถม ในประเทศโปรตุเกส

จำนวน 48 แห่ง โดยมีครูที่มีประสบการณ์จำนวน 495 คน การวิเคราะห์พหุระดับ ได้มีการควบคุมลักษณะเฉพาะของโรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional school leadership) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานร่วมกัน (De-privatize practice) และการสนทนาสะท้อนคิด (reflective dialogue) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กัน และการสนทนาสะท้อนคิด (reflective dialogue) และ ความรับผิดชอบร่วมกัน (collective responsibility) อีกทั้งในประเด็นการรับผิดชอบร่วมกันมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมด้วย ประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ ปัจจัย ที่ส่งผลการชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ได้แก่ การไว้วางใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน, การทำงานแบบร่วมมือของระดับครู มีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อนักเรียน และปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน การประยุกต์ใช้ และการสนับสนุนด้านโครงสร้าง รวมถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

ฟิลลิป (Phillip, 2009) ได้ศึกษาหำมิติของการเรียนรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเท็กซัส พบว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการกำหนดระดับของการพัฒนา 5 มิติของรูปแบบการเรียนรู้ของชุมชนในการพัฒนา การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเท็กซัสและเปรียบเทียบความเหมือนกันที่เป็นไปได้และความแตกต่างที่มีอยู่ระหว่างโรงเรียนที่พัฒนาด้วย 5 มิติของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 มิติของรูปแบบการเรียนรู้ของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกันและให้การสนับสนุน 2) มีวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ 4) ปฏิบัติงานร่วมกัน 5) เงื่อนไขการสนับสนุน (นักศึกษา ความสัมพันธ์และโครงสร้าง) ผลการศึกษา พบว่า การเรียนรู้ที่ยั่งยืนของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะเห็นได้ชัดในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ผลการศึกษาแสดงถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนเหล่านี้สัมพันธ์กับการได้รับการสนับสนุน โดยมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันของพวกเขา ผลสำเร็จเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของนักเรียน พนักงาน บุคลากร เน้นการเรียนรู้ของนักเรียน ระดับทีมจะสร้างภาวะความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันของส่วนรวม ผู้บริหารในโรงเรียนเหล่านี้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การจัดระเบียบข้อมูลบุคลากร และทรัพยากรในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะที่ชุมชนช่วยให้โรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โบลัม และคณะ (Bolam *et al.*, 2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืน และยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถการเรียนรู้ของผู้เรียนอีกด้วย โดยตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะ ได้แก่ แผนงาน ขนาดโรงเรียน ที่ตั้ง และเงื่อนไขทั่วไป ได้แก่ บริบทเฉพาะของโรงเรียนและเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การ ประเด็นที่น่าสนใจพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีความสำคัญต่อการจัดเรียนการสอน และโดยเฉพาะการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งจากตัวบ่งชี้ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าควรมีนามกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพด้วย

การ์มา (Karma, 2006) ได้ศึกษาการพัฒนาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครูคณิตศาสตร์ ในโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงใต้ของมณฑลยูนนาน โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า ALRR (ถาม ฟัง ตอบสนอง และสะท้อนให้เห็นถึง) การเรียนรู้วิธีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นวิธีการแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในห้องเรียน แม้ว่าส่วนใหญ่เคยปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาบ้างแล้ว สำหรับโรงเรียนที่ประสงค์จะพัฒนาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพชุมชนทั้งโรงเรียน ผู้บริหาร และครูในระบบทั้งหมดจะต้องมีความมุ่งมั่น ที่จะปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ พยายามที่จะทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับ การใช้ ALRR ช่วยสร้าง จิตวิญญาณของความไว้วางใจในการสอบถามครูคณิตศาสตร์ ในขณะที่ผู้เข้าร่วมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการตอบสนองต่อปัจจัย บริบทที่สำคัญจากการสัมภาษณ์ครูคณิตศาสตร์จำนวน 23 คน ที่มีส่วนร่วมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระยะเวลา 3 ปี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า ครูคณิตศาสตร์ต้องการมีส่วนร่วม ในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะทำให้พวกเขาได้พัฒนาสติปัญญา อารมณ์ ส่วนบุคคลและทีม ความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ความสามารถในการสอนคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น กระบวนการการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในห้องเรียนครูเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

เวอร์เบียส (Verbiest *et al.*, 2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Collective learning in Schools Described: Building Collective Learning Capacity ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของการเรียนรู้แบบร่วมมือขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเรียนรู้แบบร่วมมือ ได้แก่ การสนับสนุนทางวิชาชีพจาก เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือในโรงเรียน ทั้งนี้ กระบวนการของการเรียนรู้แบบร่วมมือสามารถ

ปรับปรุงเงื่อนไขด้านทักษะ การกระตุ้น และความฉลาดทางอารมณ์ได้ ซึ่งอุปสรรคสำคัญในการเสริมสร้างเรียนรู้แบบร่วมมือ คือ การเรียนรู้แบบเดิม เนื่องจากการเรียนรู้ ดังกล่าวเป็น การปลูกฝังวิธีการแบบเดิม ๆ ให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ การเสริมสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือในโรงเรียนสามารถกระทำได้โดยกิจกรรมการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยผู้นำของโรงเรียน มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน ประเด็นที่สนใจ คือ รูปแบบในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ โดยการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพ จากการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพก็สามารถช่วยในการสร้างให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือ และเป็นการกระตุ้น เสริมความรู้ความสามารถร่วมกันภายในโรงเรียน

โวลาลาส และ ชาร์ป (Voulalas and Sharp, 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง *Creating school as learning communities: obstacles and processes* ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Factors) ซึ่งปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันจากองค์กรอื่น ๆ การมีผู้นำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน และความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลง สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้น การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับรื้อระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงาน และการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

เวอร์ซิโอ และ อะดัม (Vescio Ross and Adam, 2008) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง *A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning* พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลกระทบต่อการ

ฝึกฝนทางการสอนของครู ที่สามารถปรับปรุงวัฒนธรรมทางวิชาชีพในโรงเรียน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการสอนการร่วมมือรวมพลัง และเสริมสร้างให้ครูตระหนักถึงการเรียนรู้ ของผู้เรียน เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่น่าสนใจ พบว่า ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเกิดขึ้น ได้แก่ การสร้างทีมงาน การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การเปรียบเทียบคู่แข่งหรือคู่แข่ง การเสริมแรงจูงใจและการให้รางวัล การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน และความผูกพันในโรงเรียน รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญและเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

รูธ (Ruth, 2010) ได้ศึกษาการประเมินผลการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ประถม ซึ่งมีคณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแนะนำการพัฒนาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และทำให้ขั้นตอนต่อไป เหตุผลสำหรับการศึกษาปัญหานี้ คือ การให้ความช่วยเหลือโรงเรียน ในการพัฒนาในฐานะที่เป็นการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจะเป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ประกอบไปด้วยการออกแบบวิธีการผสม ใน 2 ขั้นตอนการสำรวจของเจ้าหน้าที่ที่มีคำอธิบาย การวิเคราะห์และการสัมภาษณ์กลุ่ม มุ่งเน้นผลในตำแหน่งของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จากที่ยังไม่ได้ผ่านขั้นสูง และผลการสนทนากลุ่มที่ระบุคะแนนที่เริ่มในความร่วมมือและเวลาขึ้นอยู่กับคำตอบ จากการสำรวจไม่เห็นด้วยกับตัวชี้วัดของพฤติกรรมเหล่านี้ที่สำคัญ แนะนำการประเมินรวมถึง (ก) กำหนดเวลาในระหว่างวันสำหรับ กลุ่มการศึกษา และ (ข) โดยใช้โปรโตคอลที่เพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มศึกษา ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมรวมถึง ที่โรงเรียนทุ่มเทเวลา และกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า มีการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้น ในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แบ่งปันประสบการณ์จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น ความขยันเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการสร้างและ การบำรุงรักษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้

เทริ (Teri, 2011) ได้ศึกษามุมมองของครูผู้สอนเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ถือว่ามีศักยภาพ วิธีการ ที่อยู่ในการพัฒนาวิชาชีพ และปัญหาการทำงานร่วมกันส่งผลกระทบต่อครู ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นักเรียนขาดโอกาสทางการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน และการศึกษาที่ต่ำกว่าความคาดหมายและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ตรงกับมาตรฐานที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติวัตถุประสงค์ของการกรณศึกษานี้ คือ คุณภาพในการสำรวจการรับรู้ของครู ที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิธีการที่ครูรับรู้องค์ประกอบต่าง ๆ ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สิ่งที่พวกเขา

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ การมีส่วนร่วมรับรู้ ในตัวเองและในนักเรียนของพวกเขา และวิธีการในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พวกเขาได้รับอิทธิพลอย่างมืออาชีพ และส่วนตัวได้รับการสำรวจในคำถามการวิจัย ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสารทั้งภาครัฐและเอกชน การประชุมและมีการสังเกตเพื่อนร่วมงาน วิเคราะห์โดยใช้สมการการตรวจสอบของสมาชิกและรายละเอียดของผลการวิจัยที่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูล ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยซอฟต์แวร์ ผลการศึกษา การเปลี่ยนแปลงการรับรู้การทำงานร่วมกัน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนบางส่วน มีแนวโน้มในเชิงบวก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก โดยการเพิ่ม ความเข้าใจโดยรอบ การดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนที่มีการดำเนินการที่ดีสามารถเป็นต้นแบบสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ในการที่จะใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาอาชีพ

แองเจลา (Angela, 2008) ได้ศึกษาการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนชนบท การสำรวจการดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อที่จะให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริม การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน 5 โรงเรียน ตำบลหนึ่งในชนบทของรัฐมิสซูรีที่จะเพิ่มขึ้น น่าจะเป็นที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะส่งผลให้ความสำเร็จของนักเรียนดีขึ้น ข้อสรุป ที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของโรงเรียนสูง แสดงถึงลักษณะการพัฒนาหลักการพื้นฐานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การดำเนินการปฏิรูปกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยความช่วยเหลือจากผู้ให้คำปรึกษา ทีมผู้บริหาร และได้รับการฝึกฝนในกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละอาคาร ควบคู่ไปกับอำเภอ ก็เริ่มมีความคิดริเริ่มเพื่อให้เวลาสำหรับครู การร่วมมือ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยผ่านการโฟกัสกลุ่ม การสัมภาษณ์ และตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการดำเนินงานในปัจจุบัน ข้อมูลจากแต่ละโรงเรียนที่ใช้ร่วมกัน โดยแยกตามการวิเคราะห์ร่วมกัน รูปแบบทั่วไปจึงเน้นความเหมือนและความแตกต่างในการดำเนินงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในเขตการศึกษาเดียวกัน การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สามรูปแบบที่พบมากที่สุดทั้งอาคาร รวมทั้งแนวคิดของการทำงานร่วมกัน เวลา เป็นหน้าที่ของผู้นำ ปัจจัยกระตุ้นเช่นเดียวกับอุปสรรคในการดำเนินงาน ของการดำเนินการตามกระบวนการ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือการสำรวจแต่ละอาคาร รวมทั้งการตั้งค่าของโรงเรียน และ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลของการสอบสวนประเมิณนี้ แสดงให้เห็นถึง แนวคิดที่ถึงแม้จะมี ความช่วยเหลือด้านเทคนิคเดียวกัน การดำเนินการตามกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นบริบทที่เฉพาะเจาะจง สามอาคารประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น ในการพัฒนาหลักการของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ไบร์ส และ หลุย (Bryk Camburn and Louise, 1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Professional community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors and Organizational Consequences ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนทางวิชาชีพประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เอื้ออำนวย ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน และความไว้วางใจของครู กล่าวคือ โรงเรียนที่มีผู้เรียนน้อยกว่า 350 คน มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพได้ดีกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกันของครูส่งผลให้เกิดการร่วมมือการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และความมีลักษณะของชุมชนทางวิชาชีพ 2) ปัจจัยด้านบริบทและองค์ประกอบของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้เรียนองค์ประกอบของทีมงาน ลักษณะของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงบริเวณโรงเรียน และความมั่นคงทางอาชีพ ซึ่งความมั่นคงทางอาชีพจะส่งผลทางลบต่อชุมชนทางวิชาชีพ และ 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สูงส่งผลกระทบต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในระดับสูง นอกจากนี้ จากการสำรวจพบว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยต่อการลดคาบเรียน เพื่อจัดกิจกรรมเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมทางวิชาการ และ Cannata (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Teacher Community in Elementary Charter Schools ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนอกระบบมีระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่า โรงเรียนรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนนอกระบบมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อชุมชน ทางวิชาชีพของครู มากกว่าในมิติด้านกระบวนการตัดสินใจ มิติด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และมิติด้านการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึง Cannata and Cravens (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Teacher Professional Community: Understanding Its Relationship to School Choice and School Condition ผลการวิจัยพบว่า เจือปนของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อชุมชนทางวิชาชีพครู ดังนี้ 1) ประเภท ของโรงเรียน โรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชน มีระดับชุมชนวิชาชีพครูสูงกว่าโรงเรียนรัฐและโรงเรียนแม่เหล็ก (Magnet School) ซึ่งเป็นโรงเรียนทางเลือกอย่างหนึ่งในสหรัฐอเมริกา 2) โครงสร้างองค์การครูในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้บริหารในระดับสูงและ 3) โครงสร้างการสอน ครูในโรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชน มีระดับชุมชนวิชาชีพครูที่สูงกว่าครูในโรงเรียนรัฐบาล ประเด็นที่น่าสนใจ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพแบ่งออกเป็นระดับบุคคล ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานและตัวแปรระดับโรงเรียนที่สำคัญ ได้แก่ บริบทและขนาดของโรงเรียน รวมถึงปัจจัยภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ครอบครัว และฐานะความมั่นคง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวของงานวิจัยอาจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด

การศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา มีขั้นตอนในการดำเนินงานประกอบด้วย ผู้วิจัยศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ดำเนินการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา โดยมีการตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการทำประชาพิจารณ์ หลังจากนั้นดำเนินการทดลองใช้รูปแบบเป็นระยะเวลาหนึ่งภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 2/2561 ประชุมสรุปผลการใช้รูปแบบและศึกษาผลการใช้ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการปรับปรุงพัฒนารูปแบบอีกครั้ง แล้วจึงนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริงในโรงเรียนตลอดปีการศึกษา 2562 จากนั้นทำการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา โดยพิจารณาตัวชี้วัดผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ประกอบด้วย 1) ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา ใน 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการและมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน 4) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินัยพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ 5) ประสิทธิภาพการพัฒนาเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลที่ปรากฏต่อนักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษา และ 6) ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสารวิทยา