

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยจะเสนอสาระสำคัญที่เป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.2 ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.3 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.5 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.6 ผลดีของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา
2. แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา
  - 2.1 สภาพปัญหาของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.2 ความจำเป็นของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.3 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในสถานศึกษา
  - 2.5 กลยุทธ์ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
3. สภาพปัจจุบันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

##### 1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่บุคลากรในชุมชนเพิ่มพูนความสามารถเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ชุมชนเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่ มุ่งเน้น กระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในชุมชนที่จะลงมือปฏิบัติ การกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงาน เป็น ทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

ศุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 127) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบ การคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและทำร่วมกันอย่าง อิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2547 : 21) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้ชุมชนและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่ เพียบพร้อม ไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ เชื่อมโยง รูปแบบ เปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของ การคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78 - 91) ได้ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็น ชุมชนที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนสามารถ ปรับเปลี่ยนชุมชนให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่าง ถ่องแท้

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2543 : 271) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้ ซึ่งเกิด จากรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย และเป็นที่ยิ่งแต่ละคนมีอิสระที่ จะสร้างแรงบันดาลใจ ต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

วอลเคินส์ และมาร์ซิก (พิมพันธ์ เดชะคุปต์. 2543 : 271) ให้ความหมายว่าเป็นชุมชนที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือแบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาส การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มาร์การ์ด และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolds. 1994 : 212) ให้ความหมายว่า เป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันก็ช่วยชุมชนเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลทำให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึงชุมชนที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของชุมชนโดยกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในชุมชน กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในชุมชนมีอิสระในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

“โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) เป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา โดยมีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงแนวคิดด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้

เซนส์ (Senge. 1990 : 18) กล่าวว่า เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เนื่องมาจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง ประกอบกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ยังมีแนวทางสู่ความสำเร็จของตนเอง ตลอดจนแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานก็ยังขาดความชัดเจน และที่สำคัญก็คือ หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มาจากฐานความเชื่อที่ว่า ศักยภาพอันมหาศาลที่แฝงเร้นอยู่ในมนุษย์แต่ละคนยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำขึ้นมาใช้กับองค์กรของเราเท่าที่ควร ดังนั้นด้วยความเชื่อดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่า ถ้าสมาชิกทั้งหมดขององค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนมี เพื่อปฏิบัติงานภายใต้การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของตัวบุคคลและขององค์กรที่สอดคล้องกันแล้ว สมาชิกแต่ละคนก็จะทุ่มเทและปลดปล่อยศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้นให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ในที่สุด

เซนส์ (Senge. 1990 : 18) พบว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายในองค์กรของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษาของครูและผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1994 : 1-37) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์กร” นั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้องที่เดียนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็น “โรงเรียนเป็นชุมชน” จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียนชื่อ Building Community in Schools ซึ่งเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแบบทางการไปสู่ความเป็นชุมชนแทน โดยเซอร์จิโอวานนิเห็นว่า “ความเป็น ชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” ใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ “องค์กร” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง มีความเป็นราชการ มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ ดังนั้น เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1994 : 1-37) จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกร้างเป็นระหว่างบุคคลมีมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาคือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1994 : 1 - 37) ได้ให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็น “ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์” ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทรมีการเรียนรู้ มีความเป็นวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดยเซอร์จิโอวานนิเชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

ความเชื่อของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1994 : 1 - 37) เกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชน นั้น มีแนวคิดที่เป็นจุดเน้นคือยึดถือ เรื่อง “คุณงามความดี” เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตนคือ การให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งความสัมพันธ์แบบ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดีมาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อ ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช้ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้นแต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย และ 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ซึ่งจะขอกกล่าวในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ถ้าวิเคราะห์ให้ดีแล้วจะพบว่า “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ” ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นใน โรงเรียน กล่าวคือ ถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มิใช่เพียงแต่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชน โดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วยความห่วงใยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวมหมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูเวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่น ๆ ได้ชม ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลง และเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

2. ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึด “ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง” นั้น หมายถึงการมุ่งไปสู่การให้บริการ โดยเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1994 : 1-37) มีความเห็นว่าถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียน แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่า โรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถเป็น “ผู้คอยให้บริการดูแล หรือ Stewardship” ซึ่งมีหลักการสำคัญคือยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน

3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่ “สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดังมยิ่งขึ้น” ซึ่งหมายความว่า สมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหน เพียงไร ส่วนคำว่า “สืบเสาะค้นหา หรือ Inquiry” หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวมและสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็น “โรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา” จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียจะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้างและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1994 : 1-37) ก็คือ “การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร” โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่าง ๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม” ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด

นอกจากนี้ผู้พยายามวิเคราะห์ความหมายของคำว่า “ความเอื้ออาทร” ของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1994 : 1-37) ว่าพื้นฐานสำคัญของความเอื้ออาทร ก็คือการเข้าใจลึกซึ้งถึงกันบึ้งของจิตใจของผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยระบุไว้เป็นนิยามว่า ความเอื้ออาทรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านความรู้สึก ความเอื้ออาทรจึงไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวได้

สรุป การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

### 1.3 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดความสำคัญเป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการ

เรียนรู้ย่อย ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ และระดับชุมชน (จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540 : 12) กล่าวคือ

ความสำคัญระดับที่ 1 ระดับนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผล สำหรับตน นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงได้ ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก และการเป็นนักตั้งปัญหา และการเป็นนักแก้ปัญหา ที่มีประสิทธิผลในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก และการสร้างความหมาย จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ความสำคัญระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งๆ เรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง การใช้วิธีเสวนา และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบายการปฏิบัติต่างๆ และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียนและผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

ความสำคัญระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียนผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตร

หลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาครัฐกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าจะประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่าง ๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

สรุป ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ เน้นความสำคัญเป็นชุมชนรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมองชุมชนแบบองค์รวมโดยการร่วมมือ ของครูผู้สอน ผู้บริหารของโรงเรียน และชุมชน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับชุมชนให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน

#### 1.4 องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซนส์ (Senge. 1990 : 21) เสนอแนะว่า องค์ประกอบของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลจริงจังก็นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้คำว่า “วินัย” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ของทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดของเซนส์ ดังนี้

หลักการที่ 1 : ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตนของสมาชิก

ความรอบรู้แห่งตน หมายความว่า ทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนเยี่ยงมืออาชีพ และต้องเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย



### หลักการที่ 2 : ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ในบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ จึงเป็น ปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อ ภารกิจต่างๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นักเรียนการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ ได้ว่าในฐานะที่เป็นมืออาชีพตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบ แผนความคิดอ่านเหล่านี้มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้าง ที่โรงเรียนได้ทำ หรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้นถ้าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่างๆ ที่เป็นแบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้ จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบ ร่วมกัน ของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของ ผู้ปกครองและชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้ ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อ วิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคม คาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงไร เป็นต้น

### หลักการที่ 3 : ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝันและปรารถนาที่ จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียนของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดความ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นพลังขับเคลื่อน ให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมิได้ เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ วิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและ แนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้นๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจ เท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงาน โดยเต็ม ความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

### หลักการที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม

การเรียนรู้แบบทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่า เป็นการได้ “พลังทวีคูณ หรือ Synergy” ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่าง

ทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย

เซนต์ เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม ได้โดยการใช้วิธีเสวนา และวิธีอภิปรายถกปัญหา โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหารครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน การจัดทำตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เซนต์ เชื่อว่า กิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปราย นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การหนึ่งที่มีประสิทธิผล และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเนืองนิตย์ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การไปในที่สุด

#### หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ กล่าวคือ ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินการกิจโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงานจุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียนการสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนแบบ E - learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคลในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน

อย่างไรก็ตามการใช้หลักการหรือวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาประเมินโรงเรียนต่างๆ ในสหรัฐแล้วทำให้ เซนต์ ได้ภาพอย่างกว้าง ๆ ว่า โรงเรียนเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ยังห่างไกลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับนิยาม

ที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่คนทุกระดับร่วมกันพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ที่พวกตนปรารถนา” แต่ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบถามนักการศึกษาจำนวนมาก ได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนยังอยู่ในภาวะถูกกีดกันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมายที่ผู้อื่นกำหนดให้ปฏิบัติ ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วย และไม่มีมติเชื่อนั้นก็ตาม นอกจากนั้นยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อน จึงขาดความรู้สึกถึงความจำเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีปรากฏให้เห็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไป ซึ่งระบุว่า ในโรงเรียนมัธยมของสหรัฐส่วนใหญ่ ครูยังมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างการจัดห้องเรียนมีสภาพที่เบียดเสียดทุกอย่างในตัวเอง ตลอดจนการต้องมีชั่วโมงสอนมากจึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ครูไม่มีโอกาสที่จะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อปัญหาที่ตนพบเห็นในชั้นเรียนกับเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้พลอยขาดการได้มุมมองทางวิชาการที่แตกต่างในวิชาชีพตนจากผู้อื่น ในภาวะดังกล่าว ความคาดหวังที่จะให้ครูมีส่วนร่วมสร้าง “วิสัยทัศน์ร่วม” ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงพลอยขาดหายไปด้วย

จากสภาวะดังกล่าว เซนต์ แนะนำว่า เราจึงจำเป็นต้องหาหนทางให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง จำเป็นต้องสร้างสภาวะแวดล้อมที่จูงใจให้ครูได้สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนคนอื่นทราบซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้ครูได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานแบบทีมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การขยายการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น เซนต์อธิบายว่า ส่วนหนึ่งมาจากการจัดโครงสร้างความรู้ ที่ต้องสอนแบบแยกส่วนมอบให้ครูแต่ละคนแยกรับผิดชอบสอนไปตามความถนัดเฉพาะวิชาของตน จึงขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันให้เกิดภาพรวม ตลอดจนขาดการบูรณาการเนื้อหาเข้าด้วยกันภายใต้วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การสอนเดียวกันให้เกิดขึ้น ดังนั้น ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้การปฏิบัติงานสอนของครูจึงควรทำในลักษณะทีมงาน คล้ายกับทีมแพทย์ผ่าตัดของสถานพยาบาล โดยยึดเป้าหมายเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่สำคัญ

นอกจากนี้ เซนต์ ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง
2. ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลายแทนการทำแบบเดียวกัน เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา เป็นต้น

3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน จะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่างเช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น

### 1.5 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้จากการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำและการพัฒนาของบุคคล เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรเป็นจุดสำคัญและอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

#### 1. การแลกเปลี่ยนสนับสนุนความเป็นผู้นำ

จากข้อความที่ว่า หากบุคลากรในโรงเรียนกำลังร่วมกันทำงาน ร่วมกันพิจารณางานตามระบบ อะไรคือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารสถานศึกษา

การบังคับบัญชา แต่งตั้งหน้าที่การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ใช้การพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคลากร จากการมองของผู้บริหารสถานศึกษาและการสนับสนุนจากบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วมันเป็นเรื่องยากเพราะต้องมองหาบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองและมีความรู้ความสามารถที่ปราดเปรื่อง และมันก็เป็นเรื่องยากสำหรับบุคลากร เช่นกัน ที่จะต้องนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สังเกตเห็นคุณสมบัติที่โดดเด่นในตำแหน่งหน้าที่

คาร์มีเชลล์ (Carrmichael. 1982 : 58-59) ได้แสดงแนวคิดต่อ ผู้บริหารว่า บุคลากรในโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตลอดระยะเวลาของความเป็นครูมันต้องมีการเรียนรู้ มีการตั้งคำถาม ตรวจสอบวิเคราะห์ การหาวิธีแก้ปัญหา เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียน อย่างที่เคยมีคำกล่าวที่ว่า “ครู สอน, นักเรียน เรียน, ผู้บริหาร บริหารจัดการ นั่นคือการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ และมันก็ไม่ยากเย็นเกินไปของการบริหารที่เป็นไปตามลำดับขั้น คนที่มีความรู้มากกว่าคนอื่นๆ ย่อมเป็นคนที่ทุกคนต้องการสนับสนุน

ความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าระหว่าง ผู้บริหารและครู เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การเป็นผู้นำ ครูผู้มีการพัฒนาตนเองจะได้เรียนรู้ในมุมมองของตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “การเล่น

ต้องอาศัยความเป็นทีม การทำงานต้องก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ” ผู้บริหาร ควรปฏิบัติต่อครู ด้วยความเคารพและทำงานร่วมกันครูในฐานะเท่าเทียมกันเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานกัน

การแสดงความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เหมือนกับความต้องการทางทรัพยากรอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคลากรในการที่จะสื่อสารกับพวกเขา เพรสติน จึงจำกัดความต้องการพื้นฐานของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการร่วมกันบังคับบัญชา 2) ความสามารถในการลดความยุ่งยากในการทำงานของบุคลากร และ 3) ความสามารถในการมีส่วนร่วมโดยปราศจากอำนาจควบคุม

การเป็นผู้นำต้องเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนที่ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ซึ่งทำให้ได้รับผลประโยชน์และเกิดความสามารถที่หลากหลาย การบังคับบัญชาของผู้นำ คือการยึดมั่นในการมีส่วนร่วมทางความคิด ผู้บริหารต้องเชื่อมั่นว่าครูมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้บริหารต้องกำหนดศีลธรรมไว้เพื่อเผชิญกับปัญหาทางการเมือง และความท้าทายของการศึกษาตลอดเวลา

## 2. การรวมผลงานสร้างสรรค์

ระบบการจัดการเรียนรู้ที่เพิ่มปริมาณมากขึ้นและมีการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาดังความคิดทางการศึกษาที่ว่า “ที่ไหนมีคนก็มีการขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ความปรารถนา ที่ไหนมีความแปลกใหม่ก็มีการขยายรูปแบบทางความคิด ที่ใดมีความทะเยอทะยานความเป็นอิสระที่นั่นก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน”

ในโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถูกยกขึ้นมาเสนอต่อประชากรจากหลาย ๆ พื้นที่ก็มีทุกๆ ระดับมาร่วมกันทำงานอย่างต่อเนื่อง และเสริมเข้าไปด้วยการสร้างสรรค์งานอย่างแท้จริง จากผลการสนทนา บุคลากรในโรงเรียนได้พูดคุยร่วมกันเกี่ยวกับนักเรียน การสอนและการเรียนรู้เพื่อให้เห็นถึงปัญหา กริฟฟิน จึงเรียกวิธีการนี้ว่า การไต่ถามและเชื่อว่า เมื่อผู้บริหารและครูได้ร่วมกันไต่ถาม เขาก็จะเกิดการสร้างสรรค์ การถามจะช่วยให้เขาเอาชนะอุปสรรคของระดับความรู้ และวัตถุประสงค์ได้ การตั้งคำถามจะเป็นข้อโต้แย้งของครู ว่าอะไรคือความสำคัญ การตั้งคำถามจะช่วยเสริมความเข้าใจและเกิดจิตสำนึกในคุณค่าของการทำงานต่าง ๆ และการตั้งคำถามทำให้ ผู้บริหารและครูสร้างเงื่อนไขร่วมกัน หรือเรียกได้ว่าการทำให้ครูและผู้บริหารกลายเป็นผู้เรียนรู้

### 3. ด้านการสร้างค่านิยม เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ลักษณะที่แท้จริงของการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การไม่ละทิ้งการเรียนรู้ของนักเรียน นักเรียนเป็นเหมือนทฤษฎีทางความสามารถและภานึกคิดทางสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมให้เกิดผลสำเร็จของนักเรียนคุณค่าของการมีส่วนร่วมและการมองนำไปสู่กฎเกณฑ์ของการมีส่วนร่วม

แต่ทุกคนจะมีเหตุผลในการกระทำความดีโดยทั่วไป คือ การต้องการให้ทุกคนมีความเสมอภาค สัมพันธภาพของแต่ละคนได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า ความรอบคอบถูกสนับสนุนจากการสื่อสารและเกิดความเชื่อมั่นก็เป็นไปได้ในโรงเรียน คุณภาพทางด้านสติปัญญาของนักเรียน การมีความเทียบเท่าหรือกฎเกณฑ์ให้มีแฟ้มสะสมงาน ความสามารถในการรวมกลุ่มจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในการมอง ซึ่งครูผู้สอนจะได้ใช้ในการสอนและการเรียนรู้

### 4. เงื่อนไขการสนับสนุน

เงื่อนไขการสนับสนุนได้กำหนดไว้ว่า เมื่อไรที่ไหนอย่างไร บุคลากรได้ร่วมกันสร้างหน่วยการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันมี 2 เงื่อนไขที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ คือ ด้านกายภาพ และด้านปริมาณประชากร

4.1 เงื่อนไขทางกายภาพ ปัจจัยทางด้านกายภาพที่เป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา คือ การใช้แหล่งทรัพยากร เวลาที่เป็นทรัพยากร การมีเวลาหรือไม่มีเวลา เป็นปัญหายุ่งยากมากของโรงเรียนปัญหานี้เป็นประเด็นสำคัญของบุคลากรในระดับวิทยาลัย ได้มีการนำมาเป็นข้ออ้างของครูในการพัฒนาโรงเรียน โดยยังคงมีการจัดระบบตารางเวลาในโรงเรียน ดังนั้นครูจะต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานของตน ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

4.2 ด้านปริมาณประชากร การทำงานเพื่อให้ก้าวไปสู่การพัฒนาต้องเสริมทางด้านบุคลิกลักษณะที่จำเป็น คือ การให้ความเคารพและความเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในโรงเรียน ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความรู้และพื้นฐานที่ดีนั้นทำให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ดี การสนับสนุนการเป็นผู้นำนั้น ผู้บริหารต้องมองเห็นความสำคัญในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อเน้นความสัมพันธ์ภาพในสังคม

จากบันทึกที่ชัดเจนในเรื่องของประชากรหรือปัจจัยของมนุษย์ จากการนำเสนอที่ว่าทัศนคติของครูก็มีต่อการเรียนการสอน นักเรียนและความเปลี่ยนแปลง คือความสนใจของนักเรียนที่สูงขึ้นและการประกันคุณภาพการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ในการตั้งคำถามและการพัฒนาคือการมีส่วนร่วมในการมองอย่างกว้างไกล และตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ คือ สัมพันธภาพของครูในสถานศึกษา ความใส่ใจในสัมพันธภาพของครู นักเรียน ผู้บริหาร ตระหนักถึงความเป็นหมู่คณะในโรงเรียนและอีก 2 ปัจจัย คือ บุคลากร ทัศนคติในการทำงานเป็นกลุ่ม ดูแลเอาใจใส่สมาชิกเหมือนเพื่อนสนิท

### 4.3 ฝึกการมีส่วนร่วม

การวิจารณ์พฤติกรรมของครูโดยเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ถือเป็นกฎเกณฑ์ในการเรียนรู้ การฝึกไม่ใช่วิธีการประเมิน แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน กระบวนการนี้จะเป็น พื้นฐานให้แต่ละคนเกิดการพัฒนาร่วมกัน และทำให้เกิดความเคารพและความไว้วางใจจากเพื่อน ร่วมงานใน โรงเรียนฝึกหัดการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสนุกสนานในการทำงานร่วมกันในชีวิต การทำงานของพวกเขา การแสดงความเคารพและความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานสำคัญทาง วัฒนธรรมในสถานที่ทำงานครูจะเสาะแสวงหา ความช่วยเหลือ การสนับสนุน และความไว้วางใจ ที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นกับคนอื่น ๆ ครูมักจะอดทน อดกลั้น ต่อการโต้แย้งถกเถียงและ การไม่เห็นด้วยครูจะร่วมยินดีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวและแสดงความเห็นใจช่วยเหลือคน ที่มีปัญหาเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาใช้ในการคัดสรรครูในการจ้าง

แกมสัน (Gamson. 1994 : 44-49) ได้สรุปว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองเข้าสู่ความ เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

1. สามารถตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
2. เชื่อว่าผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
3. ถือว่ากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจาก วิสัยทัศน์ร่วมนั้น
4. มีความพยายามที่จะล้มเลิก “รูปแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน” เพราะเป็นแนวคิด เดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด
5. ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ และการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน
6. การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน
7. รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
8. มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงาน สอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง
9. ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติของครูจาก “การสอน” ไปเป็นจุดเน้นที่ “การเรียนรู้” แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการปฏิบัติกิจกรรมและจากแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ของนักเรียน

10. โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนัก ถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
11. มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก
12. มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติ และให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจ เลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

สรุป คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 5 ประการได้ การแลกเปลี่ยน สนับสนุนความเป็นผู้นำ การรวมผลงานสร้างสรรค์ ด้านการสร้างค่านิยม เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ร่วมกัน เจือปนไขการสนับสนุน

### 1.6 ผลดีของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

ฮอร์ด (Hord. 1997 : 39-44) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการ จัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจาก โรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียน อย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อ ๆ ดังนี้

ผลดีต่อครูผู้สอน ได้แก่

1. ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
2. เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริง รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการ โดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
3. รู้สึกเกิดสิ่งทีเรียกว่าพลังการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของ ตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัว ผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
4. เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควร แสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตาม เกณฑ์ที่คาดหวัง
5. รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพ ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียนต่อไป
6. เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุด งานน้อยลง



7. มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบใน โรงเรียนแบบเก่า

8. มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

9. มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ

ผลดีต่อนักเรียน ได้แก่

1. ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง

2. อัตราการขาดเรียนลดลง

3. มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

4. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับ โรงเรียนแบบเก่า

5. มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ถ้าผลงานวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอที่เชื่อมโยงถึงการที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไป บ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนการที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลานั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการณ์เรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้น และเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถของโรงเรียนและต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนคือ นโยบายต่างๆ และโปรแกรมสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา และขีดความสามารถของโรงเรียนที่จะส่งผลต่อคุณภาพของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล

ขีดความสามารถของโรงเรียน (School capacity) หมายถึงพลังที่เกิดจากการสะสมกำลังและความสามารถทุกคนในโรงเรียนเพื่อจะปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ ทักษะและคุณสมบัติส่วนตัวแต่ละคน
2. ความเป็นชุมชนวิชาชีพ (Professional learning community)
3. ความเชื่อมโยงสอดรับกันของแผนการเรียน (Coherence of learning programs)
4. ทรัพยากรทางเทคนิค/สื่อและเทคโนโลยี (Technical resource)
5. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)

การสร้างระบบโรงเรียนใหม่ที่ประสบความสำเร็จ มีบทเรียนสำคัญ 7 ประการ คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการเรียนการสอนเท่านั้น
2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่ยาวนานและมีหลายขั้นตอน
3. การแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญเป็นพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน
4. เน้นการปรับปรุงกว้างขวางทั่วทั้งระบบ
5. แนวคิดดีๆ เกิดจากการนำคนที่มีความสามารถมาร่วมกันทำงาน
6. กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนก่อนแล้วจึงกระจายอำนาจ
7. ทำให้ครูเป็นกัลยาณมิตร เอาใจใส่ เคารพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน

## 2. แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

### 2.1 สภาพปัญหาของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลุยส์ และครุสซ์ (Luis & Kruse. 1995 : 22-26) การศึกษาสภาพปัญหาของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ซึ่งสามารถสรุปได้พอสังเขปดังนี้

1. ความล้าหลังของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม
2. วัฒนธรรมชุมชนแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการใฝ่รู้ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่ชุมชน
4. ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในชุมชน ไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนซักถาม เสนอแนะความคิดเห็น
5. ผู้นำชุมชนไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น
6. ผู้นำชุมชนทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น
7. การสื่อสารภายในชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล
8. บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่นทั้ง ๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบของชุมชน
9. ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส ฯลฯ หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อชุมชน การแข่งขันสูง การปรับตัวของชุมชนอื่น เป็นต้น
10. วัฒนธรรมการทำงานของชุมชนที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ
11. บรรยากาศการทำงานที่ไม่ทำลายความรู้ ความสามารถของบุคลากร
12. ผู้บริหารไม่เรียนรู้ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น
13. ชุมชนไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง
14. การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข
15. ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน
16. ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
17. ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับชุมชน
18. ไม่มีข้อความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในชุมชน

สรุปได้ว่า สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาด้วยความเสมอภาคและทั่วถึงของประชากรในวัยเรียน การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของท้องถิ่น พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพ ซึ่งตรงกับแนวทางพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมุ่งหวังผลที่คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความ

พึงพอใจ

## 2.2 ความจำเป็นของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา ความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ในประเด็นต่อไปนี้ (Louis & Miles. 1994 : 54-57)

### 1. การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปราย

มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูผู้สอนชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษากันหรือระหว่างกันเป็นสิ่งที่ยังเป็นสิ่งที่ยังขาดอยู่ ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งนี้ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอนที่เหมาะสมด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

### 2. การกำหนดขนาดของชั้นเรียน

มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

### 3. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน

การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นจำเป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกัน โรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้

เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่าง ๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระ แต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่าจากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วมแล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมืออำนาจการรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้น เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียนที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

### 2.3 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

แนวทางการดำเนินงานสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การสร้างภาวะผู้นำร่วมกันและเป็นไปในทางสนับสนุน

คาร์มิเชล (Carmichael. 1982 : 127) กล่าวว่า แนวทางในการสร้างภาวะผู้นำร่วมกันนั้น ผู้บริหารไม่ทำตัวเป็นผู้คอยออกคำสั่งและคอยควบคุมการปฏิบัติของครูในทุกเรื่อง ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานบางเรื่องในสถานศึกษา ควรมีการยกย่องและให้การยอมรับความสามารถของคณะครูในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่ครู โดยมีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้แก่คณะครู ในการร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันในสถานศึกษาผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจของตนเองเข้าไปบงการผู้บริหาร ควรแสดงความมุ่งมั่นอย่างจริงจังออกมาให้เห็นว่าต้องการให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา

คาส-เคริก (Kleine-Kracht. 1993 : 391-399) กล่าวว่า การปฏิบัติตนเป็นผู้ต้องเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ และลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามหน้าที่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมมือกับคณะครูในฐานะที่เป็นเพื่อนร่วมงาน

#### 2. การสร้างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่หมู่คณะ

หลุยส์ และ ครูซ (Louis & Kruse. 1995 : 23) กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการส่งเสริมให้คณะครูได้คิดในสิ่งที่แปลกใหม่ไปจากเดิม และให้คณะครูใน

สถานศึกษายอมรับความคิดใหม่ ๆ ของครูที่เสนอ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้คณะครูได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำและเปิดโอกาสให้คณะครูได้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการที่จะสร้างจริง ๆ เป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่หมู่คณะ

แกมสัน (Gamson. 1994 : 44-49) ได้กล่าวถึง การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่หมู่คณะ ดังนี้

1. จัดเสวนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เป็นประจำ
2. ส่งเสริมให้คณะครูมีนิสัยในการสืบค้นวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา
3. ส่งเสริมให้คณะครูได้โต้แย้งหรือถกเถียงกันทางความคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ในสถานศึกษา
4. ช่วยให้ครูเข้าใจและเห็นคุณค่าในงานที่ครูคนอื่นปฏิบัติ และเกิดการยอมรับ
5. การนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้จากการเสวนาร่วมกับคณะครูไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานในสถานศึกษา
6. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เกื้อกูลต่อการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด

### 3. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

ไอแซคสัน และ แบมเบิร์ก (Isaacson & Bamburg. 1992 : 42-44) ได้กล่าวถึง หลักการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมว่า ควรมีการส่งเสริมให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา และการใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

หลุยส์ และ ครูซ (Louis & Kruse. 1995 : 27) ระบุว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมต้องช่วยให้ครูมองเห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถตามวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งกระตุ้นให้คณะครูมีจิตใจมุ่งมั่นในอันที่จะทำให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมากลายเป็นความจริง และต้องให้การสนับสนุนให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในสถานศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ นิวแมน และ เวลเลท (Newmann & Wehlage. 1995 : 16) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการกระตุ้นให้ครูแต่ละคนได้ใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ในอันที่จะให้เกิดคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

#### 4. การสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล

วอตส์ และ แคทเทิล (Watts & Castle. 1993 : 306-310) กล่าวถึงหลักการสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล ควรมีการดำเนินการดังนี้

- 4.1 การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกันให้แก่ครู
- 4.2 การส่งเสริมให้คณะครูได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน
- 4.3 การส่งเสริมให้คณะครูมีอิสระในการดำเนินงานต่างๆ มากขึ้น
- 4.4 การพัฒนาหรือปรับปรุงช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้มี

ประสิทธิภาพ

- 4.5 การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

นอกจากนี้ บอยด์ (Boyd. 1992 : 47) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล ว่าควรมีการดำเนินการส่งเสริมให้ครูตั้งใจรับฟังข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

บอยด์ และ ฮอร์ด (Boyd & Hord. 1994 : 34) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์ “เพื่อนช่วยเพื่อน” โดยให้ครูที่มีความชำนาญในการสอนเป็นผู้คอยช่วยเหลือแนะนำครูที่ยังขาดความชำนาญ และเปิดให้ครูมีโอกาสร่วมในกระบวนการสัมมนา คัดเลือกและบรรจุครูใหม่ หรือครูที่ย้ายมาใหม่

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5-6) อธิบายว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นไปตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทในด้าน เศรษฐกิจ สังคม ศาสนาและวัฒนธรรมของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

การตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของแนวทาง

1. แนวทางควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามทั้งสองอย่างก็มีความสำคัญเหมือนกันในงานวิจัย

2. แนวทางควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แนวทางได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. แนวทางควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา

4. แนวทางควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

#### 2.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

จาลอนโก (Jalongo, 1991 : 25-37) ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือ จะต้องมีการมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู (เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่นๆ ของชุมชน เป็นต้น) แต่แน่นอนว่าเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

##### 1. การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน

ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้ได้วิเคราะห้และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อ



แต่ทุกคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

## 2. การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู

เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต่องานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนาไคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

## 3. รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน

เป็นกิจกรรมที่ตีความแต่อย่างตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” ใดๆก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์ คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความงอกงามของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาไคร่ครวญ เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็น ผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ต่อไป

## 4. สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ

กล่าวคือ เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้ จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

## 5. ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยมและปทัสถานร่วม

เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหารมาร่วมกัน ในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ เซอจิโรวานนิเห็นว่า การสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้

จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรมขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

## 2.5 กลยุทธ์ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1. การพูดและการฟังแบบสะท้อนกลับ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนครูผู้วิเคราะห์ สماعคหนังสือ กลุ่มศึกษา และวิดิทัศน์การวิจารณ์ช่วงเวลาขณะสอน
2. การปฏิบัติโดยการรวมเป็นกลุ่ม ได้แก่ การฝึกสอนในกลุ่มเพื่อนร่วมอาชีพ การใช้ผู้ฝึกสอนจากการเรียนการสอน การเดินเพื่อการเรียนรู้ การศึกษาบทเรียน และช่วงเวลาที่ครูมาแลกเปลี่ยน
3. จุดเน้นร่วมที่การเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ การประเมินร่วมกัน การวางแผนหลักสูตร และพิจารณางานของนักเรียน
4. การร่วมมือกันในการทำงาน ได้แก่ ทีมในแนวราบและแนวตั้ง การเข้ารับตำแหน่งของครูใหม่ การให้คำปรึกษาแก่ครูใหม่ หน่วยและโครงการการเรียนรู้แบบสหวิทยาการ และกลุ่มแก้ไขปัญหา
5. ปทัสถานร่วมและค่านิยมร่วม ได้แก่ กิจกรรมวิสัยทัศน์ หลักในการแนะแนวทางกิจกรรมเรื่องค่านิยม เช่น บุคลิกลักษณะ หรือค่านิยมของเพื่อนร่วมงาน และวิธีการกระทำและกลยุทธ์ที่ใช้ร่วมกัน

กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในวิชาชีพ เป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ภาพสะท้อนจากการสนทนา

1. กลุ่มเพื่อนที่รู้จัก

จัดให้มีการประชุมรายเดือน โดยมีช่วงเวลาในการประชุม 2 ครั้งต่อเดือนเพื่อใช้เวลาพิจารณาถึงการทำงานของเด็ก โดยมีการอภิปรายถึงข้อปฏิบัติและวิธีการที่แตกต่างกันไป

2. ชมรมคนอ่านหนังสือ

ครู มีการอ่านและอภิปรายบทความหรือหนังสืออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

3. กลุ่มศึกษา

กลุ่มศึกษาและอภิปรายในเรื่องที่เฉพาะเจาะจงลงไป ตัวอย่างเช่น ทักษะการคิด หรือเรื่องเกี่ยวกับพหุปัญญา

4. นิเทศสถานการณ์การสอน

คู่วิดีโอแล้วอภิปรายถึงวิธีการสอน โดยแสดงความคิดเห็น/วิพากษ์วิจารณ์

## ขั้นตอนที่ 2 เปิดโลกทัศน์แนวปฏิบัติ

### 1. เดินไปสู่การเรียนรู้

ไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูถึงห้องเรียน โดยมีจุดหมายหรือความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจงลงไปในการเข้าสังเกตแต่ละครั้ง

### 2. นิเทศกันเอง

มีการสังเกตการณ์สอนของครูด้วยกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีมีการพบปะหรือสัมมนากันทั้งก่อนและหลังการสังเกตการสอนเป็นวงจรต่อเนื่อง

### 3. ศึกษาการสอน

ครูจับกลุ่มกันกลุ่มละ 3 คน ร่วมกันพัฒนาบทเรียน (แผนการสอน) ให้ครอบคลุมทั้งวิธีการสอน พิจารณาบทเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีการประชุมเพื่อปรับปรุงพัฒนาบทเรียนระหว่างภาคเรียนในแต่ละปีการศึกษา

### 4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศซึ่งกันและกัน

## ขั้นตอนที่ 3 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เด็กเป็นรายบุคคล ไม่ใช้การวิเคราะห์เด็กทั้งกลุ่มหรือเป็นภาพรวม แล้วมีการกำหนดรูปแบบและการตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นจากข้อมูลที่ได้

### 2. การเชื่อมโยงหลักสูตร

ปรับปรุงร่างหลักสูตรเกี่ยวกับหัวข้อ มาตรฐานการเรียนรู้และกิจกรรมในแต่ละเนื้อหา รายวิชา แล้วใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และมีการนำไปสร้างความเข้าใจกับเด็กและผู้ปกครอง

### 3. การประเมินภาพรวม

ครูกลุ่มที่สอนระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ให้มีการประเมินผลร่วมกัน เป็นแนวทางเดียวกัน

### 4. การศึกษาเชิงลึก

การกำหนดให้แต่ละวันมีการตรวจสอบถึงงานที่ครูมอบหมายให้นักเรียนทำทั้งโรงเรียน โดยพิจารณาถึงชนิดของงานที่มอบหมายและควมมีคุณภาพของงานที่ให้นักเรียนทำ

#### ขั้นตอนที่ 4 การทำงานร่วมกัน

##### 1. คณะทำงานระดับช่วงชั้นและระหว่างช่วงชั้น

จัดโครงสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ในแนวราบคือระดับชั้นตามปกติและทีมงานในแนวตั้งคือระหว่างช่วงชั้น เพื่อความมั่นใจได้ว่าการประสานงานกันและมีความต่อเนื่อง

##### 2. พี่เลี้ยงสำหรับครูใหม่

เพื่อความเชื่อมั่นในความเป็นครู กระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนาบุคลากร ครูที่เป็นสมาชิกใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนและมีผู้แนะนำ (ปฐมนิเทศ) เพื่อการเป็นครูที่ดีมีคุณภาพ และความเป็นมืออาชีพ

##### 3. หน่วยโครงการพิเศษ

กำหนดให้มีหน่วยปฏิบัติการโครงการพิเศษ ที่แตกต่างจากแนวคิดปฏิบัติเดิมที่ข้ามขอบเขตของกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับและขอบข่ายเนื้อหาวิชา

##### 4. กลุ่มแก้ปัญหา

กลุ่มครูร่วมอภิปรายถึงปัญหาโดยเมื่อครูหนึ่งคนอภิปราย 1 ปัญหาแล้วครูคนอื่นๆ ที่เหลือเป็นคนซักถามเพื่อทำให้ปัญหากระจ่างชัด และให้ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำเช่นนี้สลับกันไปทีละคน

#### ขั้นตอนที่ 5 แนวปฏิบัติร่วมกัน

##### 1. กิจกรรมหลอมรวมวิสัยทัศน์

ความมุ่งมั่นของทีมงานในการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือภาพที่คาดหวังไว้เช่นอยากให้อ่างเรียนและโรงเรียนเป็นอย่างไรในอีก 5 ปีข้างหน้า

##### 2. หลักการนำทาง

กำหนดกฎหรือข้อปฏิบัติ 4 – 6 ข้อ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการกำหนดแนวทางและดำเนินการ

##### 3. กิจกรรมคุณค่างาน

จัดโครงสร้างเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่ออภิปรายถึงคุณค่าของงานที่ทำ

##### 4. กิจวัตรและกลยุทธ์สู่จุดหมาย

มีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินงานและการกำหนดกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีการประกาศให้ทราบทั่วกันถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ

### 3. สภาพปัจจุบันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### 1. สภาพปัจจุบัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งอยู่ในโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เลขที่ 99 หมู่ที่ 16 ถนนวิภาวดีรังสิต ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีเขตบริการการศึกษา 3 อำเภอ คือ อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2554 : 9-15)

#### 2. ภารกิจและข้อมูลพื้นฐาน

##### 2.1 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รับผิดชอบบริหารจัดการ การศึกษา ขั้นพื้นฐานในพื้นที่ อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ มีโรงเรียนใน สังกัดภาครัฐ จำนวน 67 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน จำนวน 45 โรงเรียน รวม 112 โรงเรียน มีภารกิจสำคัญคือ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับ มัธยมศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน รวมทั้งพัฒนา คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ได้รับการพัฒนาเป็นที่น่าพอใจ สามารถแข่งขันในระดับสากลได้

##### 2.2 ข้อมูลพื้นฐาน

2.2.1 จำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ คือ อำเภอ ลำลูกกา จำนวน 30 โรงเรียน อำเภอธัญบุรี จำนวน 11 โรงเรียน และอำเภอหนองเสือ จำนวน 26 โรงเรียน

2.2.2 จำนวนโรงเรียนภาคเอกชนในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ คือ อำเภอ ลำลูกกา จำนวน 20 โรงเรียน อำเภอธัญบุรี จำนวน 23 โรงเรียน และอำเภอหนองเสือ จำนวน 2 โรงเรียน

#### แนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้จัดให้มีการประชุมระดม ความคิดเห็น เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมายและตัวชี้วัด ความสำเร็จ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2554 : 9-15)

คติธรรมในการปฏิบัติงาน

“ยึดมั่นนโยบาย ใส่ใจต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมั่นเพียรเรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง”

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มุ่งมั่นในการระดมสรรพกำลัง ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดสรรโอกาสให้กับประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. พัฒนาคูณภาพการบริหารสถานศึกษาให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและ สพฐ.

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพมาตรฐานสากล
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง
3. ระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สถานศึกษาในสังกัดมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพ
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และสถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
6. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาจังหวัดปทุมธานี

จากข้อมูลข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้กล่าวถึงการระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีแนวทางที่เป็นคำตอบที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสังเคราะห์และนำเสนอแนวทาง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นข้อมูลและเป็นแนวทางซึ่งเป็นที่ยอมรับ เหมาะสม และเป็นไปได้ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : 67) ได้ศึกษาพัฒนาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพานิช จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพานิชมีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540 : 58) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางและวิธีการ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพานิช จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพานิชให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนจากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนแบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้

## ให้มากขึ้น

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา ความต้องการแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วนและยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงชีวิต เช่น การอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 71) ได้ศึกษาพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแบบแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระดับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วย

ประธาน เสนียวงศ์ ณ อุทธยา (2546 : 63) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 พบว่า ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงาน เป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาส ให้บุคคลแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองหลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ



4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนบรรทัดฐานสร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลได้นำเอาความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

ปรีชา กองจินดา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่าการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่งานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้นผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีม ได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศ สำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซปปีเทลลี (Ceppetelli. 1995 : 98) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล เวมอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย พบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาลมีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้และการปฏิบัติตาม (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกันส่วนใน

ด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาล มีความรู้สึกรู้ว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาวิจัยนำแนวคิดของเซนต์มาใช้ในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะมีการนำไปใช้ในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 5. สรุปแนวคิดหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่นำไปสู่แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สรุปสาระสำคัญๆ เป็นกรอบแนวคิด สังเคราะห์และนำเสนอเป็นแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพหุธานี เขต 2 ดังนี้

แนวทางในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่

1. การสร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ
2. การจัดให้ครูมีโอกาสนทนาใคร่ครวญระหว่างกัน
3. การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน
4. การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยมและปทัสถานร่วม
5. การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันในการทำงาน