

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มกราคม 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุง แก้ไขวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ ผู้บริหารโรงเรียน และครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามและแบบเมินต่างๆ

ขอขอบคุณ นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัด กรุงเทพมหานคร นางสาวสุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องลม จังหวัด กรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาในการสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนา สมรรถนะใหม่ในโรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และขอขอบคุณ นายวิเชียร ไชยบัง ครูใหญ่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ได้กรุณา ในการสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะใหม่ในโรงเรียนที่มี แนวทางการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์นัส มโนการณั์ ดร.พีรพัฒน์ วัชรินทรางกูร ดร.อำนาจ บุญทรง ดร.ภูวนาท มูลเขียน ดร.เชน หมั่นเขตรกิจ นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ และนายวสันต์ ปัญญา ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม ที่ได้ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบคุณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และมูลนิธิทีวีบุญยเกตุ ที่เห็นประโยชน์และความสำคัญของงานวิจัยนี้ โดยมอบทุนวิจัยแก่ผู้วิจัย

เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และขอบคุณภรรยา ของผู้วิจัยที่ให้ กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา ส่งผลให้ประสบความสำเร็จด้าน การศึกษา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบเป็นเครื่องบูชา แต่บุพการี บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

ธนกฤต อึ้งน้อย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ผู้วิจัย	ธนกฤต อึ้งน้อย
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2562
คำสำคัญ	ครูใหม่ สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใหม่ จำนวน 312 คน ครูพี่เลี้ยง จำนวน 279 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 286 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 291 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 15 สมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และสมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู และสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะด้านความรู้ โดยที่รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินความต้องการจำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา และ 5) ประเมินผลการพัฒนา ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่า ในการนำรูปแบบไปใช้ มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด



Title A COMPETENCIES DEVELOPMENT MODEL OF NOVICE
TEACHER IN 21st CENTURY BASED ON SCHOOL AS NOVICE
LEARNING ORGANIZATION

Author Thanakrit Angnoi

Advisor Assistant professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ph.D. in Educational Administration,
Naresuan University, 2019

Keywords Novice Teacher, Competencies of Novice Teacher,
School as Learning Organization

ABSTRACT

The purpose of this study was to construct a competencies model of novice teachers in the 21st century based on school as a learning organization. There were 3 steps followed in the construction of the model: First, the samples which consisted of 312 novice teachers, 279 mentors and 286 school directors completed a needs assessment form and the data were analyzed using average and standard deviation. In the second step, 8 experts constructed and verified the competencies model of novice teachers in the 21st century based on the data collected in step one. Finally, the model, that was developed, was evaluated by 291 School Directors of schools under the Office of the Basic Education Commission. The instrument aimed at the possibility and the usefulness of the model. An average and standard deviation were also used to analyze the obtained data.

Results of the study showed that the 15 competencies, needed by novice teachers in the 21st century based on school as a learning organization, were as follows:

- 1) Three core competencies consisting of teamwork, self-development and teacher's ethics and integrity
- 2) Five functional competencies consisting of learning management, student development, classroom management, teacher leadership and relationship and collaborative-building for learning management
- 3) Seven personal competencies consisting of emotional intelligence, social intelligence, cross-cultural competency, media and ICT

literacy, critical thinking and problem solving, creativity and content knowledge. These competencies were grouped into 3 levels: organization level, group level and individual level. Five development steps consisted of 1) needs assessment, 2) objectives for development, 3) development procedures, 4) guidelines for development, and 5) assessment. Based on school as a learning organization, school directors, under the Office of the Basic Education Commission, believed that the possibility and the usefulness of the model are at the highest level.



สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	คำถามวิจัย.....	6
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
	ขอบเขตของการวิจัย.....	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM).....	13
	แนวคิดการพัฒนาคู่มือ.....	22
	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	35
	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และโรงเรียนเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community).....	55
	โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as learning Organization).....	62
	การประเมินความต้องการจำเป็น (Need assessment).....	100
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	104
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	108
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	109
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	112
	ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้.....	118

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	122
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	125
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	125
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	154
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	185
5 บทสรุป.....	204
สรุปผลการวิจัย.....	206
อภิปรายผล.....	210
ข้อเสนอแนะ.....	220
บรรณานุกรม.....	222
ภาคผนวก.....	232
ประวัติผู้วิจัย.....	265

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	21
2 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย.....	30
3 แสดงการสังเคราะห์การแบ่งกลุ่มสมรรถนะ.....	39
4 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะของครูใหม่.....	47
5 วิธีการพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	71
6 แสดงองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	85
7 แสดงการสังเคราะห์การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่จากองค์ประกอบ ของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	91
8 แสดงขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ.....	102
9 แสดงกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนา.....	113
10 แสดงวันเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิด LO และ SLC.....	118
11 แสดงกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความเป็นไปได้และ ความมีประโยชน์.....	122
12 แสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	125
13 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน.....	126
14 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะหลัก.....	126
15 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล.....	128
17 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 1 การทำงานเป็นทีม.....	129
18 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาตนเอง.....	130
19 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 3 จรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม.....	131
20 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้.....	132
21 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาทักษะและ คุณลักษณะของผู้เรียน.....	134
22 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน.....	135
23 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู.....	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้.....	137
25 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์.....	138
26 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางสังคม.....	139
27 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม.....	140
28 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 4 สื่อและเทคโนโลยี.....	140
29 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 5 การคิดแบบมีวิจารณญาณและ คิดแก้ปัญหา.....	141
30 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 6 การคิดสร้างสรรค์.....	142
31 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 7 ความรู้.....	143

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
32	แสดงผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 148
33	แสดงสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสารการประเมิน ความต้องการจำเป็น และการสัมภาษณ์ เพื่อยกร่างรูปแบบ..... 154
34	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 185
35	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น..... 186
36	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา..... 186
37	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการพัฒนา..... 187
38	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา..... 188
39	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา..... 188
40	แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น..... 189

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา.....	190
42 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ขั้นตอน วิธีการพัฒนา.....	191
43 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา.....	192
44 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา.....	193
45 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น.....	194
46 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา.....	195
47 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน วิธีการพัฒนา.....	196
48 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา.....	197

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
49 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา.....	198
50 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน การประเมินความต้องกรจำเป็น.....	199
51 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา.....	200
52 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน วิธีการพัฒนา.....	201
53 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา.....	202
54 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา.....	203

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
2 แสดงความยากลำบากของครูใหม่ ตามแนวคิดของ Lam Chi-tak.....	23
3 แสดงหลักสูตรการพัฒนาด้วยระบบ TEPE Online.....	27
4 แสดงความสัมพันธ์ของทั้ง 2 แนวคิด (LO and SLC).....	60
5 แสดงองค์ประกอบสำคัญของวงจรพัฒนาครูมืออาชีพในโรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	70
6 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์เอกสาร.....	95
7 แสดงความหมายของความต้องการ.....	101
8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	108
9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	109
10 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	166
11 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	177

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาครูเป็นหัวใจของการพัฒนาผู้เรียน ดังพระราชกระแสรับสั่งด้านการศึกษารัฐบาลที่ 9 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560, น.2) ความตอนหนึ่งว่า

“เรื่องครูมีความสำคัญไม่น้อยกว่านักเรียน ปัญหาหนึ่ง คือ การขาดครู เพราะจำนวนไม่พอ และครูย้ายบ่อย ดังนั้น ก่อนคัดเลือกเด็กที่จะพัฒนาต้องพัฒนาครูก่อน ให้พร้อมที่จะสอนเด็กให้ได้ผลตามที่ต้องการ จึงจะต้องคัดเลือกครูและพัฒนาครูต้องตั้งฐานะในสังคมของครูให้เหมาะสมและปลูกจิตสำนึกโดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิธีการ คือ การให้ทุนและอบรม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ทางวิชาการในสาขาที่เหมาะสมที่จะสอน ต้องอบรมวิธีการสอนให้มีประสิทธิภาพ ความเป็นครูที่แท้จริง คือ มีความรักความเมตตาต่อเด็ก ควรเป็นครูที่องที่เพื่อจะได้มีความผูกพันและคิดที่จะพัฒนาท้องถิ่นที่เกิดของตน ไม่คิดย้ายไปย้ายมา”

จากพระราชกระแสรับสั่งด้านการศึกษา ของรัฐบาลที่ 9 ข้างต้น พบว่า การพัฒนาครูเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานักเรียน โดยที่การพัฒนาครู คือ กระบวนการพัฒนา สมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร (Chinyere, 2014, p.28) ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะครูในประเทศไทยพัฒนาตามสมรรถนะ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนา ผู้เรียน ภาวะผู้นำครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 24-25) ซึ่งยังขาดสมรรถนะบางประการในจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 อันเป็นสิ่งสำคัญของครูในปัจจุบัน

การพัฒนาครูเพื่อพัฒนาการศึกษา ในยุคที่การจัดการศึกษา คือ เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2559, น. 13) สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะเป็นสังคมพลวัต เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนเทคโนโลยียุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการศึกษาเพราะการศึกษา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยที่บทบาทของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Bernie, & Charles (2009, pp. 15-18) นั้นมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการทำงานและสังคม (Contributing to Work and Society) การเติมเต็มความสามารถส่วนบุคคล (Fulfilling Personal Talents) การเติมเต็มความรับผิดชอบของพลเมือง (Fulfilling Civic Responsibilities) และการจรรโลงรักษาประเพณี วัฒนธรรมและค่านิยม (Carrying Forward Traditions and Values) ดังนั้น ความท้าทายด้านการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมกับการใช้ชีวิตและปรับตัวในสังคมพลวัตนั้นเป็นเรื่องสำคัญ โดยที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลต่อวาทกรรมทางการศึกษา จึงกล่าวได้ว่า การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับปัจจัยทางสังคมพลวัตมีความจำเป็นต่อการพัฒนา นักเรียน สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา (2559, น. 13-15) ได้รายงานผลการประชุมสมัชชาใหญ่องค์การสหประชาชาติ โดยมีวาระร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals-SDGs) ในอีก 15 ปีข้างหน้าจนถึงปี ค.ศ. 2030 ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ที่เกี่ยวกับการศึกษาประการหนึ่ง คือ “การได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน” ซึ่งได้กำหนดกรอบและทิศทางการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ภายในปี ค.ศ. 2030 เกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับชาติ ให้เพียงพอต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะเพิ่มขึ้น เมื่อการกำหนดเป้าหมายขององค์การสหประชาชาติ มีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว การพัฒนาครูคุณภาพเพื่อพัฒนาการศึกษาของไทย จึงต้องวิวัฒน์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นี้

การพัฒนาการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมความพร้อมของนักเรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ทั้งด้านการมีความรอบรู้ (Mastery) ในวิชาแกน มีความรู้ในขอบข่ายของศตวรรษที่ 21 (Themes of 21st century) มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and innovation) มีทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information media and technology skills) และมีทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and career skill) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st century skills, 2011) สิ่งที่จะทำให้ผลผลิตหรือผู้เรียนมีคุณลักษณะตามความมุ่งหมายของคนในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การจัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในโรงเรียน การจัดการศึกษาจะไม่บรรลุผลสำเร็จได้เลยหากขาดการจัดการเรียนรู้เป็นวิถีทาง (Path/Means/Way) ที่จะนำผู้เรียน

ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (อดุลย์ วังศรีคุณ, 2557, น.6-7) โดยการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้นักเรียนประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของคนในศตวรรษที่ 21 นั้น ขึ้นอยู่กับครูผู้สอน ดังนั้น การพัฒนาครูผู้สอนจึงต้องพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นเริ่มต้น

ครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความหมายเดียวกัน คือ ข้าราชการครู ตำแหน่งครูผู้ช่วย ซึ่งอยู่ในระยะการทดลองปฏิบัติราชการ เป็นเวลา 2 ปี ในโรงเรียน โดยครูใหม่จะเผชิญความยากลำบากในการปรับตัวทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการนำความรู้ไปใช้ โดยจากการศึกษา พบว่า ครูที่บรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขาดเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ เหตุผล (สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชุลี อุดรภิกขุ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2559, น. 287) ซึ่งพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วย (ครูใหม่) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ทางด้านการพัฒนาวิชาการ มีสาเหตุจากการขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ ปัญหาของครูใหม่ในระยะแรกของการทำงาน ปีแรกของการสอน เป็นช่วงเวลาที่ยากและสำคัญที่สุดในอาชีพของครู การปฏิบัติงานของครูใหม่ อยู่ในระยะการเริ่มต้นปฏิบัติงาน อยู่ในช่วงของการปรับตัวและเรียนรู้หาประสบการณ์ ซึ่งมีทิศทางสังคมต่างๆ ส่งผลต่อการทำงานและการปรับตัวของครูใหม่เมื่อเข้ารับตำแหน่งในสถานศึกษาใหม่ เมื่อพิจารณาในแง่มุมมองของประสบการณ์วิชาชีพ ครูใหม่จะรู้สึกโดดเดี่ยว ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ครูใหม่หลายคนท้อ โดยที่แหล่งที่มาของความยากลำบาก ที่ครูใหม่ต้องเผชิญ โดยทั่วไปคือเรื่องของการปรับตัวส่วนบุคคล การสอนในห้องเรียน โครงสร้างการจัดการและการสนับสนุน ครูใหม่ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้วิธีการเข้าใจงานและแก้ปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้น ต้องการรับการนิเทศสนับสนุนในเชิงบวกเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำงานด้านการสอน โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Russ Quaglia, 1989; Kendyll, & Joy, 2000; Sandy Schuck, 2003; Lam Chi-tak, 2005; Fred Lunenburg, 2011)

การพัฒนาครูใหม่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ครูใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการพัฒนามีหน่วยงานที่พัฒนา ดังนี้ การพัฒนาครูใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดสมรรถนะในการพัฒนา คือ 1) การมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) การมีส่วนร่วมการพัฒนาในสถานศึกษาและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) การพัฒนาวิชาชีพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามมาตรฐานตำแหน่งครูผู้ช่วย ซึ่งยังไม่ครอบคลุมสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะ

ในศตวรรษที่ 21 ทั้งทักษะการแก้ปัญหา ทักษะอาชีพ ทักษะทางการคิดสร้างสรรค์ฯ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดเพียงหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาครูใหม่ แต่ไม่กำหนดวิธีการ กระบวนการ ที่ชัดเจนในการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2561) โดยการพัฒนาครูใหม่ให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ครูต้องถูกพัฒนาให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และโรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งระบบ (อำเภอ หนองบัว และคณะ, 2560, น.137) นอกจากนี้ การพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย มีการพัฒนาโดย 2 โครงการสำคัญ คือ โครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน (TEPE online) โดยโครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร มีหลักสูตรที่หลากหลายแต่เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของครู โดยใช้วิธีการอบรม ตามสถานที่ที่หน่วยพัฒนาจัดเตรียม ส่วนการพัฒนาครูด้วยระบบ TEPE Online มีหลักสูตรการพัฒนาของครูใหม่ ทั้งการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร ซึ่งเป็นโครงการที่จัดสรรค่าใช้จ่ายในการอบรมเป็นรายบุคคลให้แก่ครูโดยมีหลักสูตรให้เลือกตามที่สถาบันครูพัฒนารับรอง ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยใช้งบประมาณสูง และเป็นหลักสูตรที่เน้นความรู้และทักษะ แต่ขาดหลักสูตรด้านเจตคติของครูในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ การพัฒนาครูใหม่ตามโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีหลักสูตรการพัฒนาที่เน้น Attribute และ Competency ในการปรับทัศนคติด้านการจัดการเรียนรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน โดยมีการพัฒนาโดยใช้วิธี Mentoring และ Work based (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป.; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) อย่างไรก็ตาม สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา (2558) อธิบายว่า รูปแบบการพัฒนาครูในภาพรวมของประเทศที่หน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ นิยมปฏิบัติกันมาก คือ การส่งครูไปเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาตามที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น การไปศึกษาดูงาน การจัดอบรมสัมมนาในโรงเรียนโดยเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ การส่งครูไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การนิเทศภายใน การทำวิจัยในชั้นเรียน การมอบหมายให้ครูอ่านหนังสือเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้และงานที่เกี่ยวข้องกับครูการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยหมุนเวียนครูให้ปฏิบัติงานในหลายหน้าที่การจัดทีมงานเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกัน การใช้โครงการต่างๆ จากภายนอกเพื่อกระตุ้นการทำงานของครูภายในโรงเรียน การสนับสนุนครูให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะและขอรับรางวัลจากหน่วยงาน การส่งครูไปเป็นวิทยากร การเข้าร่วมโครงการต่างๆ ทั้งระดับประเทศและระดับภูมิภาคเพื่อกระตุ้นให้ครูตื่นตัวพัฒนาตนเอง

โดยที่การพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ ไม่มีนวัตกรรมใหม่ โดยที่ ชนิตา รัชทรัพย์เมือง และคณะ (2560, น. 23) กล่าวว่า ปัญหาการพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัญหาเชิงระบบที่สำคัญ คือ การพัฒนาครู 'ไม่ยึดสมรรถนะ เน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ ขาดนวัตกรรมการพัฒนาที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน' ไม่มีระบบการพัฒนาครูใหม่โดยเฉพาะ อีกทั้งขาดระบบเชื่อมโยงระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ครูสภา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และต้นสังกัดอื่น สอดคล้องกับคณะกรรมการการศึกษาและกีฬา สถานิติบัญญัติแห่งชาติ (2560, น. 4) กล่าวว่า ระบบพัฒนาครูประจำการยังไม่มีระบบเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะไม่มีความชัดเจนเรื่องระบบพัฒนาครูใหม่ อีกทั้งครูใหม่ขาดการให้คำปรึกษาและการแนะนำ จากครูที่มีประสบการณ์ (Coaching and Mentoring) โดยที่คณะกรรมการการศึกษาและกีฬา สถานิติบัญญัติแห่งชาติ (2560, น. 21) เสนอว่า ควรกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูให้ครอบคลุม การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การเป็นครูโดยพิจารณาช่วงเวลาตามกระบวนการ ในวิชาชีพ ตั้งแต่ช่วงที่เป็นนักศึกษาฝึกหัดครู (Prospective Teacher) ช่วงครูใหม่ หรือครูผู้ช่วย (Beginner Teacher) ช่วงครูประจำการ (In-service Teacher) กล่าวคือ การพัฒนาครูใหม่จำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาเฉพาะ ตามช่วงเวลาในวิชาชีพ อีกทั้ง คณะกรรมการการศึกษาและกีฬา สถานิติบัญญัติแห่งชาติ (2560, น. 4) รายงานว่า ระบบพัฒนาครูประจำการไม่เอื้อต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ขาดปัจจัยด้านโครงสร้าง บุคลากร เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดระบบการนิเทศในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง PLC นั้นเป็นแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพครูในยุคปัจจุบันของประเทศไทยที่เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ประสบการณ์จนเกิดการสะท้อนความคิดในด้านต่างๆ กระทรวงศึกษาธิการจึงส่งเสริมให้มีการอบรม PLC แก่ครูและผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 1-2) การพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนา บุคลากรในรูปแบบโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) ซึ่งมีแนวคิด ในการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในโรงเรียน (ซาโต มานาบุ, 2559; Diana, B., & Hiatt, M., 2001) และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของบุคคลในองค์การ (Peter Senge, 1990, p. 12)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ซึ่งมีแนวคิดคล้ายคลึงกันโดยการนำบริบทของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม แสวงหาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน ผ่านการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Anne, M. Bowker, 2008; Elynn, R., 2012; Marco, & Louise, 2016) หากนำหลักคิดทั้งสองมารวมกันและปฏิบัติในโรงเรียน อาจเรียกได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization: SLO) ซึ่งหลักการสำคัญของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO) คือ การร่วมกันคิด ร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันตัดสินใจของสมาชิก ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน การกระจายอำนาจ ระบบประชาธิปไตย ระบบกิจกรรม และภาวะผู้นำ ซึ่งหลักการเหล่านี้ จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านบุคลากรครูในโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Peter Senge, 1990; ซาโต มานานู, 2559; Diana, B., & Hiatt, M., 2001; เฉลิมชาติ เมฆแดง และคณะ, 2558) โดยกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนา มีหัวใจสำคัญ คือ การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน ในระดับกลุ่มบุคคล และระดับโรงเรียน เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาทั้งการพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การสร้างวิถีในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

จากความสำคัญด้านการจัดการศึกษาในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคใหม่ของการเรียนรู้ เพื่อฝึกคนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 และปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาครูใหม่ทั้งด้านสมรรถนะที่ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนโดยการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ข้าพเจ้าจึงมีความสนใจในการศึกษาสมรรถนะของครูใหม่ที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 และวิธีการในการพัฒนาโดยใช้พื้นฐานการสร้างชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในโรงเรียนเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำถามวิจัย

1. สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของผู้อำนวยการโรงเรียนครูพี่เลี้ยง และครูใหม่ ประกอบด้วยสมรรถนะใดบ้าง
2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ครั้งนี้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. โรงเรียนได้ข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาครูใหม่ในโรงเรียน
2. หน่วยงานระดับนโยบายได้ข้อมูลเพื่อใช้กำหนดทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

แหล่งข้อมูล

ด้วยกลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่และไม่สามารถระบุได้ว่าโรงเรียนที่มีครูผู้ช่วย (ครูใหม่) มากกว่าหนึ่งคนนั้น มีครูพี่เลี้ยง (Mentor) จากการแต่งตั้งเป็นคนเดียวกันหรือไม่ เนื่องจากในหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้กำหนด จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนกลุ่มประชากรจากครูผู้ช่วยได้ ดังนั้น เพื่อให้สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ จึงกำหนดประชากร คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ครูใหม่หนึ่งคนต่อหนึ่งโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน

ประชากร คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13,171 โรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 375 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสุ่มของ Krejcie, & Morgan (1970, p. 608) โดยผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ครูใหม่ 2) ครูพี่เลี้ยง และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน

ตัวแปรที่ศึกษา

สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC)

แหล่งข้อมูล

ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารโรงเรียนแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) โรงเรียนพุทธจักรวิทยา และ 3) โรงเรียนวัดหัวลำโพง ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล

ข้อมูลการสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรที่ศึกษา

ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาจัดทำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติในสถานศึกษา ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการประเมิน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจะประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ ด้วยแบบประเมิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แหล่งข้อมูล

ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,784 คน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejciev, & Morgan (1970, p. 608)

ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ครูใหม่ หมายถึง ครูที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติราชการเป็นระยะเวลา 2 ปี ในปี 2560-2561 โดยดำรงตำแหน่ง ครูผู้ช่วย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ครูพี่เลี้ยง (Mentor) หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ประเมินและผู้พัฒนาครูใหม่ในสถานศึกษา
3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาให้ครูมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (SLO) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา วิธีการพัฒนา แนวทางการดำเนินการ และประเมินผลการพัฒนา โดยการพัฒนา มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร
4. สมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ หมายถึง สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประเมินความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceive need) ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาครูใหม่ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และครูใหม่ โดยวัดจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และมีเกณฑ์คัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็น คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย 15 สมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ
 - 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1.1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) 1.2) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self- Development) และ 1.3) สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) 2) กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 2.1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) 2.2) สมรรถนะการพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน (Student Development) 2.3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) 2.4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) และ 2.5) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์

และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) 3) กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ 3.1) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 3.2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) 3.3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) 3.4) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) 3.5) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) 3.6) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และ 3.7) สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge)

5. โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO) หมายถึง โรงเรียนที่ใช้การบูรณาการนำบริบทของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม แสวงหาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน ผ่านการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดการผสมผสาน 2 แนวคิด คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) องค์ประกอบที่ 4 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) องค์ประกอบที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)
 - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 กรอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการพัฒนาครูใหม่
 - 2.1 ความสำคัญของการพัฒนาครูใหม่
 - 2.2 การพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย
 - 2.3 กระบวนการพัฒนาครูใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 3.1 ความหมาย และประเภทของสมรรถนะ
 - 3.2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)
 - 4.1 หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)
 - 4.2 หลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC)
 - 4.3 จุดร่วมแห่ง 2 ทฤษฎี สู่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization)
5. โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization)
 - 5.1 ลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.2 หลักการของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 5.3 การพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

- 5.4 องค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 5.5 สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 6. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need assessment)
 - 6.1 ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceive need)
 - 6.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 6.3 วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 8. กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

จากการศึกษาเอกสาร ตำราเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อมูลดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสาร บทความทางวิชาการ พบว่า ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

กัญชพร ศรมณี (2559, น. 277) อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงานและตรงตามที่ต้องการ พัฒนาให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบำรุงรักษาคนให้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข

วาสนา ศรีจักรลาภ (2559, น. 330) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงาน ทั้งกรณีทำงานร่วมกัน และกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

Bowin, & Harvey (n.d. อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศิริ, ม.ป.ป., น. 4) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร ให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, น. 168) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบข้อมูลความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และกำรวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

Yorks (n.d. อ้างถึงใน ธเนศ ยุคันตวนิชชัย, 2560, น. 55) อธิบายความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของอุดมการณ์ทำหน้าที่กำหนดหลักการจัดระเบียบทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมขององค์กร

สรุปความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรม อันเป็นกลยุทธิ์เชิงรุกในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อันส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

2. กรอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสาร บทความทางวิชาการ เกี่ยวกับกรอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อมูล ดังนี้

Chinyere (2014, pp. 27-28) กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา คือ การพัฒนาคนงานและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา มีเป็นประเด็นหลักที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ

1. การประเมินความต้องการของบุคลากร (Assessing the need for staff)
2. ความพึงพอใจในความต้องการของบุคลากร (Satisfying the need for staff)
3. การดูแลรักษาและการพัฒนาบุคลากร (Maintaining and improving the staff services)

ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ดังนี้

การบำรุงรักษาบุคลากร (Staff maintenance) เกี่ยวกับการทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุน และการสร้าง แรงจูงใจ ความปลอดภัยของบุคลากร การรักษาความปลอดภัยและการบริการด้านสุขภาพ

1. ความสัมพันธ์ของบุคลากร (Staff relations) เกี่ยวกับการสื่อสารที่ดีในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงความคืบหน้าในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการวางแผนและการตัดสินใจในโรงเรียน บุคลากรควรได้รับการสนับสนุนโดยตระหนักว่า บุคลากรเป็นมนุษย์ด้วยความรู้สึก ความสนใจ ความต้องการ และอารมณ์ ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความ เป็นธรรมชาติและความเคารพ

2. การพัฒนาบุคลากร (Staff development) คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และระบุทักษะและความสำคัญของพวกเขา ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยจะต้องมี หลักสูตรการพัฒนาและหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม ความสำเร็จของโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับ สมรรถนะและคุณภาพของบุคลากร

3. การจัดหาบุคลากร (Procurement of staff) หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นด้วยกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การบรรจุบุคลากรในด้านการศึกษาเกี่ยวข้องกับการรับ คนที่มีทักษะความสามารถความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อเติมเต็มตำแหน่ง การสอนที่ว่างในโรงเรียน

4. รางวัลผลงาน (Job performance reward) เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการบริหารจัดการการผลตอบแทนสำหรับงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากที่กระทรวง ศึกษาธิการ และ หน่วยงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับระบบผลตอบแทน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเพิ่มขึ้น ตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ

Out, D.O. (n.d., p. 9) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ความรู้และชุดของ การปฏิบัติที่กำหนดลักษณะของงานและควบคุมความสัมพันธ์ในการจ้างงาน HRM ครอบคลุม พื้นที่ทำงาน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. บุคลากร (Staffing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับคนที่มีทักษะความสามารถความรู้และ ประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อเติมเต็มงานในองค์กร การทำงาน การปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง คือ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก

2. รางวัล (Rewards) เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการบริหารระบบรางวัล การปฏิบัติ รวมถึง การประเมินผลสำเร็จของงาน การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์

3. การพัฒนาบุคลากร (Employee Development) คือ การวิเคราะห์ความต้องการ การฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานที่น่าพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ หรือการทำงานเพื่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถระบุทักษะที่สำคัญของบุคลากร และสมรรถนะ (Competencies) ได้

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Employee Maintenance) คือ การดูแลและตรวจสอบด้านความปลอดภัย สุขภาพและสวัสดิการในสถานที่ทำงานเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบข้อบังคับ

5. ความสัมพันธ์ของบุคลากร (Employee Relations) คือ การกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานที่ทำงาน

กรณีการ สุวรรณศรี (ม.ป.ป., น. 12-14) อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหานักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะ และขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุข และภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ดังนี้

1. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น
2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต
4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ
5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กร
6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล
7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

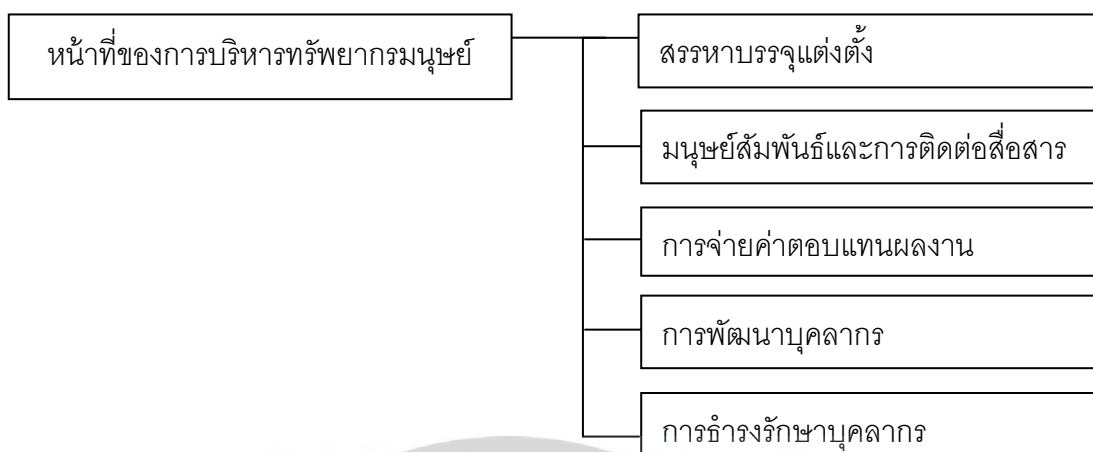
12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม และเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืน ก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

สรุปหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถจัดกลุ่มได้ 5 บทบาท คือ 1) การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง (Procurement) 2) มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร (Staff Relations) 3) การจ่ายค่าตอบแทนผลงาน (Rewards) 4) การพัฒนาบุคลากร (Staff development) 5) การธำรงรักษาบุคลากร (Staff maintenance) ดังแผนภาพ 1



ภาพ 1 แสดงหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Chinyere, 2014; Out, D.O., n.d.; กรรณิการ์ สุวรรณศรี, ม.ป.ป.

3. ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีนักวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เกียรติศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542, น. 10) ระบุกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการประเมินความต้องการ
2. ขั้นดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา

บัญชา คงคาหลวง (2553, น. 10) อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนในการศึกษาว่าจะดำเนินการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง ใครบ้างที่ต้องการพัฒนา ต้องการพัฒนาในเรื่องใดเพียงใด ตลอดจนมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาหรือไม่

2. ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะพัฒนาบุคลากรไปเพื่ออะไร หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดทิศทางของการพัฒนานั้นเอง

3. การกำหนดขอบข่ายในการพัฒนา (Content) ซึ่งจะเป็นการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาหรือควรแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นอย่างไร

4. ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการในการพัฒนา (Methods) ขั้นตอนนี้จะตระหนักถึงการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงการจัดลำดับความยากง่ายของการเรียนรู้ในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนคุณสมบัติของวิทยากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการ

5. ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา (Actual Program) เป็นขั้นตอนในการดำเนินการตามโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการ

6. ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ต้องการดำเนินการทุกครั้งหลังจากการทำกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากร และจุดบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขในการพัฒนาครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-up) ซึ่งจะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติภายหลังจากที่มีการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการพัฒนาดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด คำนวณกับค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนไปหรือไม่

ศิริทิพย์ อุดบุญ (2557, น. 13) ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหา และความจำเป็น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
3. การกำหนดรูปแบบของการพัฒนา
4. การดำเนินการพัฒนา
5. การประเมินผลการดำเนินงาน

Werner, & DeSimone (n.d. อ้างถึงใน ภาวดี คลังธาร, 2560, น. 42) อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินค่า (Assessments)
 - 1.1 การประเมินความต้องการ (Assess needs)
 - 1.2 การจัดลำดับความต้องการ (Prioritize need)
2. การออกแบบ (Design)
 - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Define Objectives)
 - 2.2 เตรียมวัสดุ/อุปกรณ์ (Develop/Acquire materials)

- 2.3 คัดเลือกผู้อบรม/ผู้นำ (Select trainer/Leader)
 - 2.4 คัดเลือกวิธีการและเทคนิค (Select method and Techniques)
 - 2.5 กำหนดการของโปรแกรม (Schedule)
 3. การปฏิบัติ (Implementation)
 4. การประเมินผล (Evaluations)
 - 4.1 คัดเลือกตัวชี้วัด (Select evaluation criteria)
 - 4.2 ออกแบบเครื่องมือการประเมินผล (Determine evaluation design)
 - 4.3 รวบรวมผลการประเมินของโปรแกรม (Conduct evaluation of program)
 - 4.4 การตีความผลลัพธ์ (Interpret results)
- สกล บุญสิน (ม.ป.ป., น. 84-85) เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้
1. การสำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 3. การเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 4. การนำโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ
 5. การประเมินผลการพัฒนา

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการ	เกียตักดิ์ เที่ยงยิ่ง	บัญชา คงคาหลวง	ศิรินทิพย์ อุดมบุญ	Werner, & DeSimone	สกล บุญสิน	ความถี่
1. ขั้นประเมินความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การกำหนดขอบข่ายในการพัฒนา (Content)		✓		✓		2
4. กำหนดวิธีการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	5
5. ดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	4
6. ประเมินผลการการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	5
7. การติดตามผล (Follow-up)		✓				1

สรุป ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเลือกความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) ชั้นประเมินความต้องการจำเป็น 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา 3) กำหนดวิธีการพัฒนา 4) ดำเนินการพัฒนา และ 5) ประเมินผลการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนาครูใหม่

จากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาครูใหม่ ในประเด็นดังนี้ ความสำคัญของการพัฒนาครูใหม่ และการพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย ดังนี้

1. ความสำคัญของการพัฒนาครูใหม่

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูใหม่ พบว่า การพัฒนาครูใหม่มีความสำคัญ ดังนี้

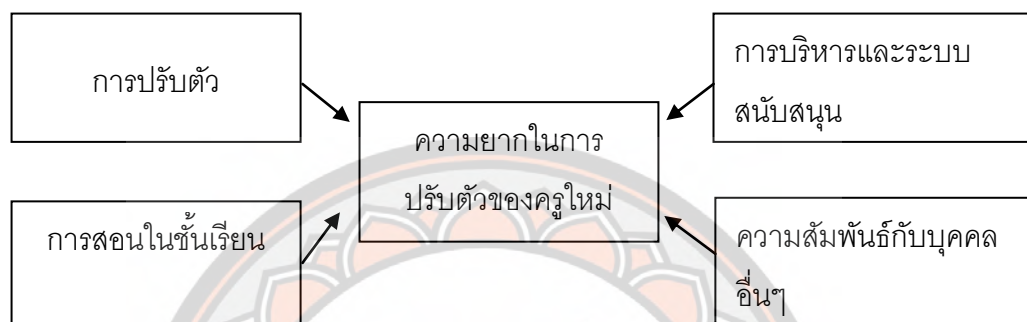
Russ Quaglia (1989, p. 1) กล่าวว่า ปีแรกของการสอนเป็นช่วงเวลาที่ยากและสำคัญที่สุดในอาชีพของครู การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ครูพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่เป็นรากฐานสำหรับความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนในอนาคต นอกจากนี้ ยังเป็นช่วงเวลาที่ครูใหม่หลายคนท้อ และละทิ้งอาชีพด้านการสอนของพวกเขา

Kendyll, & Joy (2000, p. 4) กล่าวว่า ครูใหม่ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้วิธีการเข้าใจงานและแก้ปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นในการสอนของพวกเขา โดยปกติแล้วพวกเขามักจะได้รับการสอนพื้นฐานในเรื่อง การพัฒนาแผนการสอน การวางแผนว่าจะอธิบายการสอนอย่างไร การตัดสินใจว่าจะตัดเกรดอย่างไร การประชุมครูและผู้ปกครอง เป็นต้น โดยที่ครูที่มีประสบการณ์สามารถช่วยครูใหม่ในการวางแผนและบรรลุผลงานเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Fred Lunenburg (2011, p. 1) กล่าวว่า ครูใหม่จะรู้สึกโดดเดี่ยว อีกทั้งปริมาณงานและงานพิเศษมีมากเกินไป การขาดวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ และขาดการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากครูที่มีประสบการณ์หรือผู้บังคับบัญชา ทำให้ครูใหม่เกิดความรู้สึกผิดหวัง และเกิดความผลที่ตามมาก็คือ ครูที่มีพรสวรรค์และมีความคิดสร้างสรรค์หลายคนมองว่า การสอนไม่เอื้ออำนวยและเป็นเรื่องยาก

Sandy Schuck (2003, p. 50) กล่าวว่า ครูใหม่มีความต้องการจำเป็นในการรับการนิเทศสนับสนุนในเชิงบวกเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความมุ่งมั่นในการทำงานด้านการสอน โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรจะช่วยสนับสนุนครูใหม่ในการปฏิบัติการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

Lam Chi-tak (2005, p. 162) อธิบายว่า แหล่งที่มาของความยากลำบากที่ครูใหม่ ต้องเผชิญ โดยทั่วไปรวมถึงการปรับตัวส่วนบุคคล (personal) การสอนในห้องเรียน (classroom Teaching) โครงสร้างการจัดการและการสนับสนุน (Administrative & Support Structure) รวมทั้งความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ (Relationships with Others) ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 แสดงความยากลำบากของครูใหม่ ตามแนวคิดของ Lam Chi-tak

ที่มา: Lam Chi-tak, 2005, p. 162

เซน หมั่นเขตรกิจ (2551, น. 45) กล่าวว่า กรอบแนวคิดในการนำครูใหม่เข้าสู่งานของประเทศไทย เน้นให้ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใหม่ ส่วนกระบวนการสนับสนุนยังไม่ชัดเจน ซึ่งกระบวนการพัฒนาครูใหม่จะช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาระบบการศึกษาของไทยต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาครูใหม่มีความสำคัญ เนื่องจากครูใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์การ ต้องการการปรับตัวในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งยังต้องการการสนับสนุนจากครูผู้มีประสบการณ์หรือผู้บริหาร เพื่อช่วยเหลือในเรื่องการจัดการเรียนการสอน และในประเทศไทย การพัฒนาครูใหม่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่กระบวนการพัฒนาครูใหม่ยังไม่ชัดเจน ซึ่งการพัฒนาครูใหม่นั้น จะนำไปสู่การสร้างกำลังคนทางการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไป

2. การพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย

ศึกษาจากการพัฒนาครูของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ดังนี้

1. การพัฒนาครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ในประเทศไทย ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีวิธีการพัฒนาในระยะเวลา 2 ปี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2561) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกลักษณะของครูผู้ช่วยด้านการปฏิบัติงานในวิชาชีพครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครูที่ดีได้

1.1 หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม โครงสร้างหลักสูตร แบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. วินัยและการรักษาวินัย
2. คุณธรรม จริยธรรม
3. จรรยาบรรณวิชาชีพ
4. การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. จิตวิญญาณความเป็นครู
6. จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อวิชาชีพครู

หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอน

1. การวิเคราะห์หลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดผลการเรียนรู้
2. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริม

กระบวนการคิด

3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมกระบวนการคิด
4. การเลือก หรือสร้าง หรือพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้
5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

หมวดที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

1. การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
3. การอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์

และค่านิยมที่ดีงาม

หมวดที่ 4 การมีส่วนร่วมการพัฒนาในสถานศึกษาและชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ

1. การทำงานเป็นทีม

2. งานกิจกรรมตามภารกิจบริหารงานของสถานศึกษา

3. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หมวดที่ 5 ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัล

1. ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาตนเอง

2. ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3. ทักษะการใช้ภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาไม่มีระบุ

2. การพัฒนาครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ในประเทศไทย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นการพัฒนาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายงานการสอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูใหม่ มีด้วยกัน 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน (TEPE online) โดยมีข้อมูล ดังนี้

2.1 สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, น. 1) โครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร มีที่มาของโครงการ คือ กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายในการปฏิรูประบบการพัฒนาครูเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์) มีนโยบายการพัฒนาครูเพื่อเชื่อมโยงกับวิทยฐานะ โดยการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ โดยให้ความสำคัญกับ "ระยะเวลา" ในการทำงานสั่งสมความชำนาญในระยะเวลาหนึ่งเชื่อมโยงกับการอบรมพัฒนาตนเอง โดยการจัดสรรงบประมาณการพัฒนาตนเองให้ข้าราชการครูคนละ 10,000 บาท/คน/ปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง โดยเป็นค่าลงทะเบียนหลักสูตร ค่าพาหนะเดินทาง ค่าที่พัก และค่าเบี้ยเลี้ยงในการอบรมพัฒนาตนเองในหลักสูตรที่สถาบันครูพัฒนารับรองและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคัดเลือกหลักสูตรดังกล่าวเป็นหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามศักยภาพ สามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการประกอบอาชีพครู
- 2) เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นระบบ มีคุณภาพ มีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานผ่านการรับรองจากสถาบันครูพัฒนา
- 3) เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะได้ทุกระดับ

โดยมีเป้าหมาย คือ ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้ 1) หน่วยพัฒนาหลักสูตรทั้งรัฐและเอกชน ทำหน้าที่
จัดทำหลักสูตร 2) สถาบันครูพัฒนา ทำหน้าที่รับรองหลักสูตร 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่พิจารณาหลักสูตร

2.1.1 หลักสูตรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) หลักสูตร
เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของครูเป็นส่วนใหญ่ ผลการประเมินหลักสูตรปีงบประมาณ 2561

- 1) หลักสูตรที่ได้รับจากสถาบันครูพัฒนา จำนวน 906 หลักสูตร
- 2) หลักสูตรที่ผ่านการประเมินด้านวิชาการ จำนวน 833 หลักสูตร
- 3) หน่วยพัฒนาส่งข้อมูลค่าลงทะเบียน จำนวน 821 หลักสูตร
- 4) หลักสูตรตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จำนวน 787 หลักสูตร

2.1.2 วิธีการอบรมพัฒนาตามสถานที่ที่หน่วยพัฒนาจัดเตรียม

2.2 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (ม.ป.ป., น. 1-2)
การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน (TEPE
online) ความเป็นมา คือ คุณภาพการศึกษาของประเทศอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา มีเหตุปัจจัย
ประการหนึ่ง คือ ครูต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพตามระบบ เช่น การเข้าอบรมก่อนแต่งตั้ง
จำนวน 5-6 วัน การเข้าสู่ตำแหน่งบริหารการศึกษาของข้าราชการครู ต้องเข้าอบรมปฏิบัติการเป็นเวลา
ไม่น้อยกว่า 30 วันทำการ ซึ่งใช้เวลามากและทิ้งภาระงานประจำด้านการสอน รวมทั้งรัฐบาลยังต้องใช้
งบประมาณเพื่อการนี้ไม่น้อยกว่า 20,000/คน/ครั้ง ในแต่ละปี จากเหตุผลนี้ เพื่อเป็นการประหยัด
งบประมาณของราชการ และให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีเวลาปฏิบัติราชการ
ในหน้าที่ ให้กับการพัฒนาการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้
พัฒนาวิธีการฝึกอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ขึ้น คือ “การพัฒนาครู
และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน” TEPE Online (Teacher
and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Functional Area as Major)
ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของการเรียนรู้
ในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ทุกเวลาตามที่ต้องการด้วยตนเองโดยผ่านเครือข่าย
อินเทอร์เน็ต

หลักสูตรการพัฒนา ปัจจุบันระบบมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในปี 2561
มีหลักสูตรการพัฒนาตาม ภาพ 3



ภาพ 3 แสดงหลักสูตรการพัฒนาด้วยระบบ TEPE Online

ที่มา: TEPE Online, 2018

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ป., น. 1-3) หลักสูตรการพัฒนาด้วยระบบ TEPE Online ที่เกี่ยวข้องกับครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) คือ หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มครูผู้ช่วยก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด 2) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานในการจัดการเรียนการสอน ทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับวิชาชีพครูให้กับ ผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วย 3) เพื่อพัฒนาครูผู้ช่วยให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาโดยทั่วถึงเท่าเทียมกัน ตามศักยภาพ โดยไม่ทิ้งห้องเรียน

2.2.1 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาด้วยระบบ TEPE Online โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาด้วยระบบ TEPE Online แบ่งออกเป็น 2 หมวด จำนวนรวม 13 รายวิชา ดังนี้

หมวดที่ 1 การปฏิบัติตน ประกอบด้วย 6 รายวิชา ดังนี้

1. วินัย คุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการครู
2. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
3. เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

4. การพัฒนาตนเอง
5. การพัฒนาบุคลิกภาพ
6. การดำรงชีวิตที่เหมาะสม

หมวดที่ 2 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 รายวิชา ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบในการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. การจัดการเรียนรู้
3. การพัฒนาผู้เรียน
4. การพัฒนาวิชาการ
5. การพัฒนาสถานศึกษา
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสาร

2.2.2 วิธีการพัฒนา อบรมและทดสอบความรู้ ด้วยระบบ TEPE Online

3. การพัฒนาครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ในประเทศไทย ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำลังดำเนินการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาครูในโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นระยะการเข้าสู่วิชาชีพ (Induction Period)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2561, น. 1) อธิบายแนวคิดและแนวทางการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาครูในโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นระยะการเข้าสู่วิชาชีพ (Induction Period) เป็นการพัฒนาครูเข้าสู่วิชาชีพ เพื่อเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงในท้องถิ่น ในระยะเวลา 2 ปี เป็นการพัฒนาเชิงระบบเครือข่ายความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันผลิตครู และหน่วยงานผู้ใช้ครู เน้นการพัฒนาเพื่อให้มีทักษะการปฏิบัติตน มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรู้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูและสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

3.1 โดยมีข้อสรุปของการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาครูของโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กล่าวโดยสรุป คือ

3.1.1 หลักสูตรการพัฒนาเป็นการพัฒนาที่เพิ่มเติมนอกเหนือการพัฒนาครูผู้ช่วยตามระบบปกติ

3.1.2 การพัฒนามุ่งเน้นการสร้างคุณลักษณะพิเศษ (Attribute) การปลูกฝัง Skill และสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่า Content

3.1.3 ครูในโครงการต้องมีบทบาทในการพัฒนาชุมชน เป็นการบูรณาการการทำงานประจำกับการทำงานในพื้นที่ ในรูปแบบ Work Integrated Learning

3.1.4 สร้างกรอบคิดให้กับครูกลุ่มนี้ ให้มองการศึกษาเป็นค่านั่งในการพัฒนาท้องถิ่น

3.1.5 พัฒนาครูกลุ่มนี้ให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถสอนนักเรียนให้เกิดทักษะดังกล่าว

3.1.6 ให้กระบวนการเรียนรู้แบบเครือข่ายในลักษณะ Professional Learning Community (PLC)

3.1.7 สร้าง Core Attribute และ Core Competency การทำงานของครูต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนักเรียนโดยตรง

3.1.8 เพิ่มการพัฒนา ทักษะทางภาษาอังกฤษ

3.1.9 เพิ่มการพัฒนา Pedagogy ให้เข้มแข็ง

3.2 แนวทางการพัฒนา อาจจัดทำเป็น Module ดังนี้

3.2.1 การพัฒนาช่วงแรก เป็นการสร้าง Attribute ต้อง Open eyes ต้องกระตุ้นให้ตื่น สร้างแรงบันดาลใจ มี System Thinking โดยการจัดการพัฒนาแบบ Face to Face จัดให้ครูของโครงการเจอกันทั้งเพื่อนครูของโครงการในพื้นที่เดียวกัน เจอ Mentor ที่เป็นครูดี และ Partner ต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายให้มีความสำคัญกับ Transformative ฟังความคิดเห็นของคนอื่น สร้างกระบวนการทัศน์ ความเข้าใจ ทั้งมุมมองของโรงเรียนและชุมชน

3.2.2 การพัฒนาช่วงที่ 2 เป็นการทำงานร่วมกับ Mentor ในพื้นที่ โรงเรียนที่มี Case Study มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2.3 การพัฒนาช่วงที่ 3 เป็นการทำงาน Work based ทำแผนพัฒนาแต่ละบุคคล ยึด School based เป็นหลัก

ผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนาครูใหม่ของประเทศไทย ด้านวัตถุประสงค์ หลักสูตรการพัฒนา และวิธีการพัฒนา จากหน่วยงาน 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงผลการศึกษาคณาจารย์ใหม่ในประเทศไทย

ที่	รายการ	หน่วยงาน			
		ก.ค.ศ.	สพฐ. (โครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร)	สพฐ. (TEPE Online)	สกอ. (โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น)
1	วัตถุประสงค์	เพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกลักษณะของครูผู้ช่วยให้สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นครูที่ดีได้	1. เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามศักยภาพ สามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการประกอบอาชีพครู 2. เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นระบบ มีคุณภาพ มีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานผ่านการรับรองจากสถาบันครูพัฒนา 3. เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะได้ทุกระดับ	1. เพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด 2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานในการจัดการเรียนการสอน ทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับวิชาชีพครูให้กับผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วย 3. เพื่อพัฒนาครูผู้ช่วยให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาโดยทั่วถึงเท่าเทียมกัน ตามศักยภาพโดยไม่ทิ้งห้องเรียน	พัฒนาครูผู้ช่วยในโครงการเพื่อให้มีทักษะการปฏิบัติตน มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรู้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูและสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	รายการ	หน่วยงาน			
		ก.ค.ศ.	สพฐ. (โครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร) (โครงการพัฒนาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร โดยส่วนใหญ่เน้นความรู้และทักษะ	สพฐ. (TEPE Online)	สกอ. (โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น)
2	หลักสูตร	มี 5 หมวด ดังนี้ หมวดที่ 1 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ วิชาชีพ หมวดที่ 2 การจัดการเรียน การสอน หมวดที่ 3 การบริหารจัดการ ชั้นเรียน หมวดที่ 4 การมีส่วนร่วม การพัฒนาในสถานศึกษาและ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมวดที่ 5 ทักษะการใช้ภาษา และเทคโนโลยีดิจิทัล	หน่วยงานพัฒนาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร โดยส่วนใหญ่เน้นความรู้และทักษะ	หมวดที่ 1 การปฏิบัติตน ประกอบด้วย 6 รายวิชา ดังนี้ 1. วินัย คุณธรรม จริยธรรม สำหรับ ข้าราชการครู 2. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู 3. เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู 4. การพัฒนาตนเอง 5. การพัฒนาบุคลิกภาพ 6. การดำรงชีวิตที่เหมาะสม หมวดที่ 2 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 รายวิชา ดังนี้ 1. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2. การจัดการเรียนรู้	- Attribute - Competency - ทักษะศตวรรษที่ 21 - ทักษะภาษาอังกฤษ - Pedagogy

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	รายการ	ก.ค.ศ.	หน่วยงาน		
			สพฐ. (โครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร)	สพฐ. (TEPE Online)	สกอ. (โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น)
				3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การพัฒนาวิชาการ 5. การพัฒนาสถานศึกษา 6. ความสัมพันธ์กับชุมชน 7. ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสาร	
3	วิธีการพัฒนา	ไม่ระบุ	อบรมพัฒนาตามสถานที่ที่หน่วยพัฒนาจัดเตรียม	อบรมและทดสอบความรู้ด้วยระบบ TEPE Online	ระยะเวลาแรก Face to Face กับ Mentor และ Partner ระยะเวลาที่ 2 ทำงานร่วมกับ Mentor ในพื้นที่ โรงเรียนที่มี Case Study ระยะเวลาที่ 3 Work based ทำแผนพัฒนาแต่ละบุคคล ยึด School based

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า การอบรมทั้ง 3 หน่วยงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกลักษณะของใหม่ (ครูผู้ช่วย) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ 1) การพัฒนาครูผู้ช่วย ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตรแบ่งเป็น 2 หมวด คือ 1) การปฏิบัติตน และ 2) การปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของแต่ละบริบทโรงเรียน ซึ่งยืดหยุ่นได้หลากหลายวิธี 2) การพัฒนาครูผู้ช่วยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพัฒนาด้วย 2 โครงการสำคัญ คือ โครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน (TEPE online) โดยโครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร มีหลักสูตรที่หลากหลายแต่เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของครู โดยใช้วิธีการอบรม ตามสถานที่ที่หน่วยพัฒนาจัดเตรียม ส่วนการพัฒนาครูด้วยระบบ TEPE Online มีหลักสูตรการพัฒนาของครูใหม่ ทั้งการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 3) การพัฒนาครูผู้ช่วยตามโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหลักสูตรการพัฒนาที่เน้น Attribute และ Competency ในการปรับทัศนคติด้านการจัดการเรียนรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน โดยมีการพัฒนาโดยใช้วิธีพี่เลี้ยง (Mentoring) และเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work based)

3. กระบวนการพัฒนาครูใหม่

กระบวนการพัฒนาครูใหม่ของโรงเรียนในฐานะองค์กร มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้

Heneman et al. (1983, pp. 351-380) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญ การกำหนดขอบเขตในการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้
3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์

ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขึ้นต่อมา จะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ และขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนา บุคลากร แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณา ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงสิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

Bishop (1979, p. 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาตนเอง ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อคัดเลือก ประเด็นที่มีความต้องการสูงสุด เพื่อดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการ เป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ (ม.ป.ป., น. 5-10) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนา บุคลากรในกระทรวงพาณิชย์ ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาวិเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร จากยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ นโยบาย ผู้บริหาร คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สมรรถนะของบุคลากร (Competency)

ข้อมูลการสรุปผลการประเมินฝึกอบรม รวมถึงแนวโน้มหรือ Trend ในปัจจุบัน ที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สร้างโอกาสในการปฏิบัติงานเชิงรุก

2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร ออกแบบการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ หลักสูตรที่จะพัฒนา

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร จัดประชุมคณะทำงานเพื่อมอบหมายการดำเนินงาน

4. การติดตามประเมินผล กำหนดระบบ วิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

4.1 แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม ประเมินในวันสุดท้ายของการอบรมทันที โดยจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) บรรยายภาคการเรียนรู้และเจ้าหน้าที่

4.2 แบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่า โดยนำมาประมวลผลความพึงพอใจและวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผลหลังฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วประมาณ 3-6 เดือน จะดำเนินการจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ผ่านการอบรมในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สรุปกระบวนการพัฒนาครูใหม่ สามารถทำได้โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากสมรรถนะของครูใหม่ ความคาดหวังขององค์กร แนวโน้ม (Trend) แห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ขอบเขตการพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการใดในการพัฒนาให้เกิดผลตามที่ต้องการอย่างเหมาะสม 4) กระบวนการพัฒนา การวางแผน ออกแบบขั้นตอน สิ่งสนับสนุน เป็นต้น 5) ประเมินผลการพัฒนา หลังการพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสาร สรุปความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะครูได้ดังนี้

1. ความหมาย และประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีนักวิชาการทางการศึกษา อธิบายความหมายของสมรรถนะในคำนิยามที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2556, น. 126) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะทักษะเด่นของกลุ่มงานที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระหว่างตำแหน่งงานหลักกับการปฏิบัติงานโดยตรง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 33) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กรคู่มือฉบับนี้เป็นการอธิบายรายละเอียดในการพิจารณาสมรรถนะแต่ละรายการตามคำจำกัดความที่กำหนดขึ้น

Nitin Vazirani (2010, p. 124) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สถานะหรือคุณภาพของความสามารถที่เหมาะสมกับงานหนึ่งๆ

McClelland (n.d. อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 24) อธิบายว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน

Boyatzis (n.d. อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 169) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) บทบาททางสังคม (Social Role) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivate) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และ บทบาททางสังคม (Social Role)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครู เกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะครู ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 2) ได้กำหนดประเภทของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การบริการที่ดี

ดังนี้

1.3 การพัฒนาตนเอง

1.4 การทำงานเป็นทีม

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.5 ภาวะผู้นำครู

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD, 2014) จำแนกประเภทสมรรถนะการทำงานในองค์การให้สำเร็จ เป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) คือ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน ทักษะพิเศษในตำแหน่งงานนั้นๆ

2. สมรรถนะหลัก (Core competencies) เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

2.1 สมรรถนะโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ (Delivery-related: Achieving Results)

ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.1.2 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Focus)

2.1.3 ความสามารถพื้นฐาน (Drafting Skills)

2.1.4 ความยืดหยุ่นทางความคิด (Flexible Thinking)

2.1.5 การจัดการทรัพยากร (Managing Resources)

2.1.6 การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Teamwork and Team Leadership)

2.2 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal: Building Relationships) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

2.2.1 บริการลูกค้า (Client Focus)

2.2.2 มนุษยสัมพันธ์ (Diplomatic Sensitivity)

2.2.3 อิทธิพลในการทำงาน (Influencing)

2.2.4 การเจรจาต่อรอง (Negotiating)

2.2.5 ความรู้เกี่ยวกับองค์การ (Organizational Knowledge)

2.3 สมรรถนะด้านยุทธศาสตร์ (Strategic: Planning for the Future) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

2.3.1 การพัฒนาความสามารถพิเศษ (Developing Talent)

2.3.2 การจัดองค์การ (Organizational Alignment)

2.3.3 เครือข่ายยุทธศาสตร์ (Strategic Networking)

2.3.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

Mohanta, G.C. (n.d.) จำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
2. สมรรถนะเฉพาะด้าน (Technical/Professional/Functional Competencies)
3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competencies)
4. สมรรถนะตามเกณฑ์ (Threshold competencies)
5. สมรรถนะด้านความสามารถพิเศษ (Differentiating competencies)

McClelland (n.d. อ้างถึงใน กานต์ อัมพานนท์, 2558, น. 3) จำแนกสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นทักษะหลักที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี เช่น มีความรู้เกี่ยวกับการสอน หรือการวัดผลและประเมินผล เป็นต้น

2. กลุ่มความสามารถด้านหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถส่วนบุคคลแยกออกมาจากสมรรถนะหลัก เช่น หน้าที่รับผิดชอบการสอน การใช้เทคนิคการสอน เป็นต้น

3. กลุ่มความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นทักษะของบุคคลระดับหัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือผู้บริหารระดับอาวุโส เช่น ทักษะการวางแผน และการจัดการ ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์การแบ่งกลุ่มสมรรถนะ

กลุ่มสมรรถนะ	แหล่งข้อมูล				ความถี่
	สพฐ.	OECD	Mohanta, G.C.	McClelland	
สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	✓	✓	✓	✓	4
สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	✓	✓	✓	✓	4
สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)			✓	✓	2

จากตาราง 3 สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทสมรรถนะ สามารถจำแนกได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับการกำหนดลักษณะของสมรรถนะ หรือการจัดกลุ่มสมรรถนะ โดยผู้วิจัยจัดกลุ่มของสมรรถนะได้ 3 กลุ่มดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (Core competencies) 2) สมรรถนะประจำสายงานหรือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional/Technical Competency) และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งในงานวิจัยนั้นจะนำมาใช้จัดกลุ่มสมรรถนะของครูใหม่ทั้ง 3 กลุ่ม

2. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

Helen Huntly (2008, pp. 131-132) ได้กำหนดกลุ่มสมรรถนะสำคัญสำหรับครูใหม่ไว้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการเตรียมตัวที่ดี (Beginning teacher competence is being 'well prepared') คือ การวางแผน (Planning) และการจัดการห้องเรียน (Classroom Organization)
2. สมรรถนะด้านความรู้ (Beginning teacher competence is having a sound 'knowledge base') คือ การใช้ความรู้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้
3. สมรรถนะด้านการควบคุม (Beginning teacher competence is 'being in control') คือ ทักษะความสามารถใช้กลยุทธ์การจัดการพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อควบคุมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

4. สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Beginning teacher competence is 'creating networks and partnerships') คือ ความสามารถในการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ (Beginning teacher competence is 'becoming a professional') คือ ความสามารถในการรักษาความเป็นมืออาชีพของตนเองได้

6. สมรรถนะด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Beginning teacher competence is 'becoming self-aware') คือ ความสามารถตระหนักถึงตัวเองว่าเป็นทั้งคนธรรมดาและเป็นครู

Hafsah Jan (2017, p. 53) อธิบายลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 คือ ครูที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ จุดประกายจินตนาการและปลูกฝังความรักในการเรียนรู้ ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมความพร้อมให้ตรงกับความท้าทายอนาคต ครูในศตวรรษที่ 21 มีหลายลักษณะที่ทำให้เขาแตกต่างจากครูแบบดั้งเดิม โดยต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ครูต้องคิดให้กว้างออกไปในมุมมองของโลก (Teachers have to think globally) ครูผู้สอนจำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนรุ่นใหม่ที่เกิดและทำหน้าที่เป็นพลโลก ดังนั้น ครูต้องมีตัวอย่างและเรื่องเล่าทั่วโลกนอกเหนือจากความเป็นจริงที่คุ้นเคยและประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน

2. ครูต้องสามารถพัฒนาความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความหลากหลาย (Teachers have to develop sensitivity towards cross-cultural differences and diversity) นักเรียนมีการเชื่อมต่อกับคนทั่วโลก และมีนักเรียนไม่น้อยที่อยากไปแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในต่างแดน ความสามารถในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะทำให้พวกเขามีความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

3. ครูต้องเป็นผู้รู้ทางด้านเทคโนโลยี (Teachers have to be technologically knowledgeable) ครูทุกคนต้องพัฒนาทักษะโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางเทคโนโลยี ครูจำเป็นต้องเพิ่มระดับความสามารถของตัวเองด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น คำกล่าวของ A.P.J. Abdul Kalam" ความเป็นเลิศเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ใช่อุบัติเหตุ"

4. ครูต้องสร้างความร่วมมือและเครือข่ายนอกห้องเรียน (Teachers have to build partnerships and alliances beyond classrooms) ครูควรมีเครือข่ายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและนำไปใช้กับสถานการณ์ในชีวิตจริง การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน การสร้างโอกาสสำหรับนักเรียน เช่น พานักเรียนไปพบผู้รู้/นักวิทยาศาสตร์/ผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

5. ครูต้องสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 4 ลักษณะ (Teachers have to share learning inside the four walls) ดังนี้

5.1 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

5.2 ครูต้องใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

5.3 ครูต้องสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการที่นักเรียนได้คิด และลงมือกระทำด้วยตนเอง (Active learning) ในห้องเรียน

5.4 ครูต้องสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในห้องเรียนที่ส่งเสริมการอยากเรียนรู้ของนักเรียน

วิจารณ์ พานิช (2558, น. 7-9; กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และคณะ, 2558, น. 182-183) กล่าวถึง ลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 โดยใช้คำว่า “ครูเพื่อศิษย์” โดยให้คำอธิบายไว้ดังนี้

Reading (อ่านออก) หมายถึง ความสามารถทางด้าน การอ่านภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ได้ถูกต้องตามอักขระ อ่านแล้วเข้าใจเนื้อหา และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้

(W)riting (เขียนได้) หมายถึง สามารถเขียนภาษาไทยได้ดี ถูกต้องตามหลักภาษาไทย สื่อสารได้ตรงประเด็น สำนวนสละสลวย เขียนภาษาอังกฤษที่ใช้บ่อยในวิชาชีพและการดำเนินชีวิตได้

(A)rithmetics (คิดเลขเป็น) หมายถึง มีความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์พื้นฐาน และสามารถประยุกต์ใช้หลักทางคณิตศาสตร์และสถิติ

1. ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ และใช้เหตุผลในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity & Innovation (Creativity & Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก เพื่อนำไปสู่การสร้างและใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมในการพัฒนางาน

3. ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) หมายถึง ความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล และยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4. ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork & Leadership) หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม การแสดงภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information & Media literacy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึง ค้นหา วิเคราะห์ ประเมินและถ่ายทอด ข้อมูลข่าวสาร ความสามารถในการใช้สื่อสารสนเทศ ต่างๆ

6. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & ICT Literacy) หมายถึง ความสามารถทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์

7. ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career & Learning Skills) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองและ สังคม การเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการบรรลุเป้าหมายได้ด้วย ตนเอง และมีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต

ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการเป็นโค้ช และเป็น “คุณอำนวย” (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Project-based Learning) ของศิษย์ ครูต้อง เลิกเป็น “ผู้สอน” ผันตัวเองมาเป็นโค้ช หรือ “คุณอำนวย” ของการเรียนรู้ของศิษย์ที่เรียนแบบ PBL

ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องออกแบบการเรียนรู้เพื่อให้ศิษย์เรียนรู้และพัฒนา ทักษะของตนเองในด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรมได้ตลอดชีวิต ใช้หลักการ การเรียนรู้แบบที่เด็ก ร่วมกันสร้างความรู้เอง คือ เรียนรู้โดยการสร้างความรู้ และ เรียนรู้เป็นทีม ทักษะด้านการเรียนรู้และ นวัตกรรมนี้อยู่ที่ยอดของ Knowledge and Skills Rainbow ซึ่งเป็นหัวใจของทักษะเพื่อการดำรงชีวิต ในศตวรรษที่ 21

Goh, & Wong (2014, pp. 73-74) อธิบายกรอบแนวคิดสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ (Beginning teachers' conceptions of competency) ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการควบคุม (Control) ประกอบด้วย
 - 1.1 การจัดการชั้นเรียน สิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้
 - 1.2 การจัดการพฤติกรรมนักเรียนที่ไม่พึงประสงค์
2. สมรรถนะด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promoting Learning) ประกอบด้วย
 - 2.1 วิธีการสอนที่ถูกต้อง (correct pedagogical methods)
 - 2.2 จัดการเรียนการสอนตามความแตกต่างของผู้เรียน (cater to differing abilities of students)
 - 2.3 การใช้บทเรียนที่น่าสนใจ (lesson interesting)

3. สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ประกอบด้วย
 - 3.1 การสื่อสารเชิงบวก (Positive communication)
 - 3.2 ไม่อายในการเรียนรู้ (not being shy to learn and share experiences)
 - 3.3 เข้าใจในความแตกต่างทางสังคม (Focus upon different aspects of their social)
 - 3.4 เข้าใจอารมณ์ของตนเอง (Emotional understandings)
 - 3.5 สร้างความมั่นใจในตัวเอง (Project confidence)
 - 3.6 คงไว้ซึ่งความเป็นมืออาชีพ (Maintain a professional image)
 - 3.7 มีความกระตือรือร้นในวิชาชีพครู (Interest and enthusiasm for the teaching profession)
 - 3.8 ทักษะที่ดี (Positive attitude)
 - 3.9 จริยธรรมการทำงานที่ดี (Positive work ethics)
 - 3.10 คิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Being innovative and creative)

ณอมพร เลหาจรัสแสง (ม.ป.ป.) เขียนบทความ เรื่อง การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: อนาคตครูไทย ครูพันธุ์ C ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิด C-Learning ของ Dr. Sellinger จาก CISCO (2006) โดยสรุปคุณสมบัติที่จำเป็นของครูผู้สอน (หรือ C Teachers) คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้เรียน รวมทั้งรูปแบบการเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า (next-generation of learning) 8 ประการ ดังนี้

1. Computer (ICT) Integration ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้กับนักเรียน และหากออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมความรู้และทักษะที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

2. Constructionist ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นเองได้จากภายในตัวของผู้เรียนเอง โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

3. Connectivity ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนกับครู ครูภายในสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา และสถานศึกษากับชุมชน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ตรงให้กับนักเรียน

4. Collaboration ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือกันระหว่างนักเรียนกับครูและนักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะที่สำคัญอื่นๆ

5. Communication ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร ทั้งการบรรยาย การยกตัวอย่าง การเลือกใช้สื่อ การนำเสนอสื่อ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

6. Creativity ในยุคสมัยหน้าครูต้องออกแบบสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยตรงเพียงอย่างเดียว

7. Caring ครูต้องมีเมตตาจิตต่อนักเรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดความเชื่อใจ ส่งผลให้เกิดสภาพการเรียนรู้ที่ตื่นตัวแบบผ่อนคลาย ซึ่งเป็นสภาพที่นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด

Shanmugasundaram, U., & Mohamad, A.R. (2011, pp. 1789-1790) กล่าวว่า ฤกษ์สำคัญในการช่วยครูใหม่ ให้มีความสามารถ ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นมากขึ้นในระยะยาว คือ การรับรู้ความสามารถและอารมณ์ของตนเอง อันหมายถึงครูใหม่ต้อง มี 2 สมรรถนะสำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านอารมณ์ (Emotional Competency)
2. สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency)

ภายใต้ 2 มุมมอง คือ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) และสมรรถนะด้านสังคม (Social Competency) โดยกำหนดพฤติกรรม ดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) และการจัดการตนเอง (Self-management) มีรายการดังนี้

- 1.1 การตระหนักในอารมณ์ตนเอง (Emotional self-awareness)
- 1.2 การวางแผนความสำเร็จ (Achievement orientation)
- 1.3 การปรับตัว (Adaptability)
- 1.4 การควบคุมอารมณ์ (emotional self-control)
- 1.5 มุมมองเชิงบวก (Positive outlook)

2. สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) และการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) มีรายการดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
- 2.2 ความตระหนักในองค์การ (Organizational awareness)
- 2.3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)
- 2.4 การสอนงานและให้คำปรึกษา (Coach & Mentor)
- 2.5 การจูงใจ (Influence)
- 2.6 ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational leadership)
- 2.7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

Boyatzis (2008, pp. 7-8) กำหนดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไว้ 3 กลุ่ม โดยมีสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านพุทธิปัญญา (Cognitive competencies) เป็นความสามารถด้านการคิดหรือวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)
- 1.2 การจำแนกรูปแบบ (Pattern recognition)

2. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence competencies) คือ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเอง ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความตระหนักในตนเอง (Self-awareness competencies) และสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง (Self-management competencies) ดังนี้

- 2.1 การตระหนักในอารมณ์ของตนเอง (Emotional self-awareness)
- 2.2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control)

3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence competencies) คือ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจข้อมูลทางสังคม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการตระหนักรู้ทางสังคม (Socio awareness competencies) และสมรรถนะด้านการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management competencies) ดังนี้

- 3.1 ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
- 3.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

อ่องจิต เมธยะประภาส (2557) อธิบายบทบาทและคุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 คือ ครูต้องเป็นผู้แนะแนวทาง (guide/coach) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก(facilitator) และครูเป็นผู้ร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษา (co-learner/co-investigator) และบทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ 9 ประการ หรือที่เรียกว่า E-teacher คือ

1. Experience มีทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ เช่น เรียนสื่อเทคโนโลยี Internet
2. Extended มีทักษะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อขยายองค์ความรู้ของตนเองตลอดเวลาผ่านทางสื่อเทคโนโลยี
3. Expanded มีความสามารถในการถ่ายทอดหรือขยายความรู้ของตนเองสู่นักเรียนผ่านสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. Exploration มีความสามารถในการเสาะหาและคัดเลือกเนื้อหาความรู้หรือเนื้อหาที่ทันสมัยเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนผ่านสื่อเทคโนโลยี
5. Evaluation เป็นนักประเมินที่ดี มีความบริสุทธิ์และยุติธรรมและสามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมิน
6. End-User เป็นผู้ใช้สื่อเทคโนโลยี (user) อย่างคุ้มค่า และใช้ได้หลากหลาย
7. Enabler สามารถใช้เทคโนโลยีสร้างบทเรียน เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. Engagement ต้องร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันผ่านสื่อเทคโนโลยีจนพัฒนาเป็นเครือข่ายความร่วมมือ เช่น เกิดชุมชนครูบน website
9. Efficient and Effective สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในฐานะที่เป็นผู้ผลิตความรู้ผู้กระจายความรู้และผู้ใช้ความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2561, น. 14) นำเสนอโมเดลการอบรมครูใหม่ โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยได้นำเสนอสมรรถนะที่ครูใหม่ควรมี คือ ครู Coach หรือครู Facilitator หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สอนแนะ ต้องมีทักษะการสร้างความพร้อมในการเรียนของนักเรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ เรียนรู้ไปพร้อมนักเรียน ใช้คำถามกระตุ้น ทักษะการฟังแบบตั้งใจ ทักษะการให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ และการตั้งเป้าหมายให้แก่ผู้เรียน โดยจัดการเรียนรู้แบบ Active learning รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ร่วมกับสังคม โดยจัดการเรียนรู้โดยใช้ฐานชุมชน (Communication-based Education Management)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยสามารถสรุปสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะของครูใหม่

ที่	สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล								
		สกอ.	Helen	Hafsah	วิจารณ์ พานิช	Goh, & Wong	Shanmugasundaram, & Mohamad	ต้องจิต เมธยะประภาส	Boyatzis	ถนนอมพร เดคาหจรัสแสง
สมรรถนะหลัก										
1	การทำงานเป็นทีม				✓		✓		✓	
	ตัวบ่งชี้									
	1.1 เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน				✓					
	1.2 ปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย				✓		✓		✓	
	1.3 แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม				✓					
	1.4 มีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย				✓					
2	การพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓					✓
	ตัวบ่งชี้									
	2.1 สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ				✓	✓				✓
	2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย					✓				
	2.3 เรียนรู้ตลอดชีวิต				✓				✓	
	2.4 รักษาความเป็นมืออาชีพของตนเองได้		✓			✓				
	2.5 คิดให้กว้างออกไปในมุมมองของโลก				✓					

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล								
		สถ.อ.	Helen	Hafsah	วิจารณ์ พานิช	Goh, & Wong	Shanmugasundaram, & Mohamad	ต้องจิต เมธยะประภาส	Boyatzis	ถนนอมพร เดคาห์จรัสแสง
5	การพัฒนาผู้เรียน		✓	✓						✓
	ตัวบ่งชี้									
	5.1 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน		✓							
	5.2 พัฒนาทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม และสุขภาพกายและสุขภาพจิตผู้เรียน									✓
	5.3 ปลูกฝังการคิดและทำหน้าที่เป็นพลโลก				✓					
6	การบริหารจัดการชั้นเรียน	✓	✓	✓		✓				
	ตัวบ่งชี้									
	6.1 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน	✓	✓	✓		✓				
	6.2 กำกับดูแลพฤติกรรมนักเรียนที่ไม่พึงประสงค์					✓				
7	ภาวะผู้นำครู	✓	✓			✓				✓
	ตัวบ่งชี้									
	7.1 วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู		✓							
	7.2 สนทนาอย่างสร้างสรรค์	✓				✓				✓

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล								
		สถ.อ.	Helen	Hafsah	วิจารณ์ พานิช	Goh, & Wong	Shanmugasundaram, & Mohamad	ต้องจิต เมธยะปรีชภาส	Boyatzis	ถนนอมพร เดคาหจรัสแสง
8	การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓						✓
	ตัวบ่งชี้									
	8.1 สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	✓	✓							✓
	8.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้	✓		✓				✓		✓
	สมรรถนะส่วนบุคคล									
9	ความฉลาดทางอารมณ์				✓	✓	✓		✓	
	ตัวบ่งชี้									
	9.1 คิดเชิงบวก				✓	✓	✓			
	9.2 ตระหนักในอารมณ์ตนเอง					✓	✓		✓	
	9.3 ควบคุมอารมณ์						✓		✓	
	9.4 สร้างความมั่นใจในตนเอง					✓				
10	ความฉลาดทางสังคม	✓		✓			✓		✓	
	ตัวบ่งชี้									
	10.1 เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น						✓		✓	
	10.2 ตระหนักในองค์การ						✓			
	10.3 จัดการความขัดแย้ง						✓			
	10.4 สอนงานและให้คำปรึกษา						✓			
	10.5 จูงใจผู้อื่นได้						✓			
	10.6 สร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓			✓			

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล								
		สถ.อ.	Helen	Hafsah	วิจารณ์ พานิช	Goh, & Wong	Shanmugasundaram, & Mohamad	ต้องจิต เมธยะประภาส	Boyatzis	ถนนอมพร เลขาจุฬาลงกรณ์
11	การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม			✓	✓	✓				
	ตัวบ่งชี้									
	11.1 เข้าใจและยอมรับความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมและความแตกต่างของบุคคล			✓	✓	✓				
	11.2 สามารถจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม			✓						
12	สื่อและเทคโนโลยี			✓	✓			✓	✓	✓
	ตัวบ่งชี้									
	12.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน			✓	✓			✓		✓
	12.2 ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานและ search engine สำหรับสืบค้นข้อมูล				✓			✓		
	12.3 พัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี			✓				✓		
13	การคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา				✓					✓
	ตัวบ่งชี้									
	13.1 คิดเชิงวิเคราะห์				✓					
	13.2 คิดอย่างเป็นระบบ				✓				✓	
	13.3 ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ				✓					
14	การคิดสร้างสรรค์				✓	✓				✓
	ตัวบ่งชี้									
	14.1 คิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓	✓				✓

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	แหล่งข้อมูล								
		สกอ.	Helen	Hafsah	วิจารณ์ พานิช	Goh, & Wong	Shanmugasundaram, & Mohamad	ต้องจิต เมธยะประภาส	Boyatzis	ถนนอมพร เดคาหจรัสแสง
15	ความรู้ ตัวบ่งชี้		✓		✓	✓				✓
	15.1 ใช้ความรู้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้		✓			✓				
	15.2 มีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี					✓				✓

จากตาราง 4 สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะใหญ่ ประกอบด้วย 15 สมรรถนะย่อย ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้
 - 1.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ
 - 1.1.1 เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
 - 1.1.2 ปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
 - 1.1.3 แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
 - 1.1.4 มีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ
 - 1.2 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self- Development) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ
 - 1.2.1 สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ
 - 1.2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย
 - 1.2.3 เรียนรู้ตลอดชีวิต
 - 1.2.4 รักษาความเป็นมืออาชีพของตนเองได้
 - 1.2.5 คิดให้กว้างออกไปในมุมมองของโลก

ตามเป้าหมาย

1.3 สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1.3.1 มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ
- 1.3.2 ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม
- 1.3.3 ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.3.4 มีมุทิตาจิตต่อนักเรียน

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ คือ

- 2.1.1 ออกแบบการเรียนรู้
- 2.1.2 จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.3 ใช้บทเรียนที่น่าสนใจและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้
- 2.1.4 แนะนำแนวทาง ในการเรียนรู้ แก่นักเรียน (guide/coach)
- 2.1.5 อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2.1.6 ร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co-investigator)
- 2.1.7 มีความรู้ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ มียุติธรรมและสามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมิน

2.2 สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน (Student Development) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

- 2.2.1 ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน
- 2.2.2 พัฒนาทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม และสุขภาพกายและสุขภาพจิตผู้เรียน
- 2.2.3 ปลุกฝังการคิดและทำหน้าที่เป็นพลโลก

2.3 สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- 2.3.1 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 2.3.2 กำกับดูแลพฤติกรรมนักเรียนที่ไม่พึงประสงค์

2.4 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้
คือ

2.4.1 วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู

2.4.2 สนทนาอย่างสร้างสรรค์

2.5 สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ
เรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้
คือ

2.5.1 สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ
ดังนี้

4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1 สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ประกอบด้วย

3.1.1 คิดเชิงบวก

3.1.2 ตระหนักในอารมณ์ตนเอง

3.1.3 ควบคุมอารมณ์

3.1.4 สร้างความมั่นใจในตนเอง

6 ตัวบ่งชี้ คือ

3.2 สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) ประกอบด้วย

3.2.1 เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

3.2.2 ตระหนักในองค์การ

3.2.3 จัดการความขัดแย้ง

3.2.4 สอนงานและให้คำปรึกษา

3.2.5 จูงใจผู้อื่นได้

3.2.6 สร้างแรงบันดาลใจ

2 ตัวบ่งชี้ คือ

3.3 สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) ประกอบด้วย

ของบุคคล

3.3.1 เข้าใจและยอมรับความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมและความแตกต่าง

3.3.2 สามารถจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3.4 สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

3.4.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

3.4.2 ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และ search engine ในการสืบค้นข้อมูล

3.4.3 พัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี

3.5 สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

3.5.1 คิดเชิงวิเคราะห์

3.5.2 คิดอย่างเป็นระบบ

3.5.3 ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

3.6 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ประกอบด้วย 1 ตัวบ่งชี้ คือ คีตริเริ่มสร้างสรรค์

3.7 สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

3.7.1 ใช้ความรู้เป็นฐานในการจัดการเรียนรู้

3.7.2 มีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)

1. หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดทางการศึกษาของฝั่งตะวันตกของโลก โดยนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงเสมอคนหนึ่งเกี่ยวกับ LO คือ Peter Senge ซึ่งเขาได้ศึกษาเกี่ยวกับวินัยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลสำเร็จของบริษัทต่างๆ ที่สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและเติบโตตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

Peter Senge (1990, pp. 10-13) นำเสนอหลักวินัย 5 ประการสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ “กลุ่มเมฆท้องฟ้ามีดลง ไปไม่ปลิวขึ้น และเรารู้ว่าฝนจะตก เรารู้ด้วยเช่นกันว่าหลังจากพายุฝนฟ้าคะนอง น้ำจะไหลบ่าเข้าสู่ลำน้ำได้ดินหลายไมล์และท้องฟ้าจะแจ่มใสในวันพรุ่งนี้ เหตุการณ์เหล่านี้ทั้งหมดอยู่ในเวลาและสถานที่ที่มีการเชื่อมทั้งหมดในรูปแบบเดียวกัน แต่ละคนมีอิทธิพลต่อส่วนที่เหลือ อิทธิพลที่มักจะถูกซ่อนไว้

จากมุมมอง คุณสามารถเข้าใจระบบการทำงานของพายุฝนได้โดยใคร่ครวญทั้งหมด ไม่ใช่ในรูปแบบส่วนบุคคลใดๆ ธุรกิจและการทำงานอื่นๆ ก็เป็นระบบเช่นกัน พวกบุคคลากรในที่มักจะเชื่อมโยงกัน จากสิ่งที่มองไม่เห็นของการกระทำที่สัมพันธ์กัน ซึ่งมักใช้เวลาหลายปีกว่าจะแสดงผลออกมาอย่างเต็มที่ เนื่องจากเราเป็นส่วนหนึ่งของงาน นั้นเองมันจึงยากที่จะเห็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด แต่เรามักจะมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมของส่วนที่แยกย่อยของระบบได้ และสงสัยว่าทำไมปัญหาที่ลึกที่สุดของเราไม่เคยได้รับการแก้ไข”

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนที่จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ “ความเชี่ยวชาญ หมายถึง ระดับความสามารถพิเศษ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูงสามารถตระหนักถึงผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง โดยพวกเขาจะเข้าใจเป้าหมายสูงสุดของพวกเขาในฐานะศิลปะที่จะเข้าใจงานศิลปะ พวกเขาทำเช่นนั้นโดยมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตของตนเอง ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล คือวินัยของการทำให้ชัดเจนและลึกซึ้งยิ่งขึ้นต่อวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของเราเน้นพลังงานของเราพัฒนาความอดทนและเห็นความจริง เช่นนี้จึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้”

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบความคิด (Mental Model) คือ "แบบแผนทางความคิด" เป็นสมมติฐานที่ฝังลึกเป็นการวางนัยทั่วไปหรือแม่แต่รูปภาพหรือภาพที่มีอิทธิพลต่อวิธีที่เราเข้าใจโลกและวิธีการที่เราดำเนินการ บ่อยครั้งที่เราไม่ได้ตระหนักถึงรูปแบบทางความคิดของเรา หรือผลกระทบที่มีต่อ

พฤติกรรมของเรา ตัวอย่างเช่นเราสังเกตเห็นว่าเพื่อนร่วมงานแต่งตัวอย่างสง่างาม และพูดกับตัวเองว่า "เธอเป็นคนที่เที่ยงกลางคืน" ในอีกกรณีหนึ่งกับคนที่แต่งกายแปลกไม่เข้าพวก เราอาจรู้สึกว่ "เขาไม่สนใจสิ่งที่คนอื่นคิด" แบบแผนทางความคิดทำให้เกิดการจัดการที่แตกต่างกัน ข้อมูลเชิงลึกจำนวนมากเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ล้ำสมัยขององค์กรล้มเหลวในการปฏิบัติ เพราะพวกเขาไม่สามารถจัดการแบบแผนทางความคิดที่ทรงพลัง Royal Dutch/Shell หนึ่งในองค์กรขนาดใหญ่แห่งแรก ที่เข้าใจถึงข้อดีของการเร่งการเรียนรู้ขององค์กร มาถึงความตระหนักนี้ เมื่อพวกเขาค้นพบว่าอิทธิพลของแบบแผนทางความคิด ได้แพร่กระจายโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน ความสำเร็จที่ไม่ธรรมดาของเชลล์ในการจัดการผ่านการเปลี่ยนแปลงที่น่าทึ่ง และความคาดเดาไม่ได้ของธุรกิจน้ำมันโลก ในปี 1970 และ 1980 มาจากการเรียนรู้วิธีการจัดการและทำลายแบบแผนทางความคิดของผู้จัดการ และพนักงาน"

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระแงกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้ำสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ "หากความคิดใดๆ ของผู้นำมีผลกระทบต่อองค์กรหนึ่งหลายๆ เป็นไปได้ยากที่องค์กรใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จได้โดยไม่มีเป้าหมาย ค่านิยมและภารกิจที่ร่วมกันขององค์กร IBM มี "บริการ" โพลารอยด์มีการถ่ายรูปทันที Ford มีระบบขนส่งสาธารณะสำหรับคนจำนวนมากและ Apple มีอำนาจในการจูงใจคนจำนวนมาก ความแตกต่างทางความคิดของคนในองค์กรเมื่อมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ถูกเลือก จะเป็น "แถลงการณ์วิสัยทัศน์" แต่ผู้นำหลายคนมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ไม่เคยแลกเปลี่ยนกับสมาชิก บ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันของบริษัท ได้หมุนรอบผู้นำ แต่ไม่ได้รับการเลือก สิ่งที่ขาดไป คือ วินัยในการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของแต่ละคน และนำมาใช้ในทางปฏิบัติ"

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวังเปรียบเสมือนทางเสื่อของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและ

ปลอดภัย องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเต็มที่ร่างกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ “วินัยในการเรียนรู้ของทีมเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เราเชื่อว่าทีมสามารถเรียนรู้ได้ เช่น กีฬา ศิลปะการแสดงวิทยาศาสตร์และแม้กระทั่งในบางครั้งในธุรกิจ มีตัวอย่างที่น่าทึ่งที่หน่วยสืบราชการลับผลสำเร็จของทีมเกินกว่าความฉลาดส่วนบุคคลของคนในทีมและทีมสามารถพัฒนาความสามารถพิเศษสำหรับภารกิจการ ประสานงานเมื่อทีมกำลังเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่พวกเขาจะให้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม แต่สมาชิกแต่ละคนกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว วินัยในการเรียนรู้ของทีมเริ่มต้นด้วย "บทสนทนา" (dialogue) เข้าสู่การคิดร่วมกัน”

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

2. หลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC)

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) เป็นแนวคิดทางการศึกษาของฝั่งตะวันออกของโลก โดยผู้ที่เป็นเจ้าของทฤษฎี คือ ศาตราจารย์ ซาโต มานาบุโดยอธิบายหลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

ซาโต มานาบุ (2559, น. 70-81) ระบุหลักการที่สำคัญที่ใช้ขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ โดยซาโต มานาบุ กล่าวว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ แนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในรูปแบบของศตวรรษที่ 21” สิ่งที่จะทำให้วิสัยทัศน์นี้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1.1 ด้านการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Learning)

1.2 ด้านครูต้องมีการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

2. ปรัชญา โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีหลักการทางปรัชญา 3 ประการ คือ

2.1 ปรัชญาสำหรับส่วนรวม (Public Philosophy) คือ โรงเรียนมีสภาพที่เปิดกว้างในฐานะพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Public Space) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตและวิธีการคิดอันหลากหลายด้วยการสื่อสารในเชิงพหุจุดปฏิบัติสัมพันธ์ (Interactive Communication)

2.2 ปรัชญาของระบบประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) กล่าวคือ การสร้างสังคมที่เป็นระบอบประชาธิปไตย ตามแนวคิดของ Dewey ที่ให้คำจำกัดความไว้ คือ “วิถีการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น” (A Way of Associated Living) โรงเรียนที่มีหลักการของระบอบประชาธิปไตยนั้น นักเรียน ครู และผู้ปกครองจะเป็นบุคคลสำคัญ (Protagonist) ที่มีบทบาทตามความรับผิดชอบของตนในการร่วมกันบริหารจัดการโรงเรียน

2.3 ปรัชญาของความเป็นเลิศ (Excellence Philosophy) อันหมายถึง กิจกรรมการสอนหรือกิจกรรมการเรียนรู้จำเป็นต้องไขว่คว้าหาความเป็นเลิศ แต่ความเป็นเลิศในที่นี้ หมายถึง การที่ตนเองทำอย่างดีที่สุด เพื่อไขว่คว้าสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด ไม่ใช่ยอดเยี่ยม เป็นเลิศหรือเก่งกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น การที่ความเป็นเลิศในแบบที่ตนเองทำดีที่สุดจะช่วยให้อาจารย์และนักเรียนมีความถ่อมตนและสุขุมรอบคอบ สำหรับการไขว่คว้าหาความเป็นเลิศ คือ “การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว”

3. ระบบกิจกรรม แผนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างระบบกิจกรรม (Active System) “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”

ในระดับโรงเรียนระบบกิจกรรมสร้างขึ้น เพื่อนำทฤษฎีไปปฏิบัติจริงและเป็นการฝึกฝนปรัชญาสำหรับส่วนรวม ปรัชญาของระบอบประชาธิปไตย และปรัชญาความเป็นเลิศ ถ้าดำเนินกิจกรรมไปจนสำเร็จและก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในปรัชญาทั้งสามอย่างเป็นธรรมชาติ อาจเรียกได้ว่า เป็นระบบปฏิบัติการ (Operation System) เพื่อสร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”

ในระดับห้องเรียน ระบบกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นให้มีโครงสร้างของการเรียนรู้แบบพิจารณาตนเอง (Contemplation) และมีความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) โดยมีการสร้างความสัมพันธ์แบบรับฟังซึ่งกันและกัน

3. จุดร่วมแห่ง 2 ทฤษฎี สู่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization)

จากการศึกษาเกี่ยวกับ LO ซึ่งเป็นแนวคิดของนักวิชาการฝั่งตะวันตก และ SLC ซึ่งเป็นแนวคิดของนักวิชาการฝั่งตะวันออก สามารถสรุปความสัมพันธ์ของทั้ง 2 แนวคิด ในบริบทสถานศึกษา ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงความสัมพันธ์ของทั้ง 2 แนวคิด (LO and SLC)

3.1 การเรียนรู้เป็นทีม โดยทั้งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเชื่อร่วมกันว่าการพัฒนาองค์การ พัฒนาบุคลากร พัฒนานักเรียน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของทีมในองค์การ (Team Learning) ที่มีสภาพที่เปิดกว้างในฐานะพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Public Space) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตและวิธีการคิดอันหลากหลายด้วยการสื่อสารในเชิงพูดจาปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication) มีการสนทนา (Dialogue) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น (A way of Association Living) ตามระบบประชาธิปไตยโดยมุ่งเน้นความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

3.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยทั้งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดโรงเรียน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเชื่อร่วมกันว่าการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร พัฒนานักเรียน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร (Building Shared Vision) ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ แบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Learning) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

3.3 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ (Personal Mastery) และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ รู้จักเรียนรู้ แบบพิจารณาตนเอง (Contemplation) เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อ (Mental Model) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย ทำอย่างดีที่สุด เพื่อไขว่คว้าสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด ค้นหาความเป็นเลิศในแบบที่ตนเอง หรือเรียกว่า “การเรียนรู้แบบ กระโดดสุดตัว”

จากการศึกษาแนวคิดของ Peter Senge และแนวคิดของ ซาโต มานาบุ ช่างต้น ผู้วิจัยค้นพบอีกว่า มีผู้ทำการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจำแนกออกเป็นระดับในส่วนประกอบของ องค์กร (Organization) ดังจะเห็นจากการศึกษาของ สกล บุญสิน (2555, น. 46) ได้ประยุกต์ แนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter Senge แบ่ง 3 ระดับ คือ 1) วินัยระดับบุคคล (Individual Discipline) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) และ รูปแบบความคิด (Mental Model) 2) วินัยระดับทีมหรือกลุ่ม (Team Discipline) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 3) วินัยระดับองค์กร (Organization Discipline) ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในขณะเดียวกันตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ของ ซาโต มานาบุ (2559) เมื่อวิเคราะห์ตามมุมมองของแนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ทั้ง 3 ระดับ ก็พอที่จะจำแนกได้ คือ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วยแนวคิดปรัชญาความเป็นเลิศ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย แนวคิด ระบบกิจกรรม ปรัชญาของระบบประชาธิปไตย ปรัชญาสำหรับส่วนรวม และ 3) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย แนวคิดวิสัยทัศน์ ระบบกิจกรรม ดังนั้น เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิด และแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนของโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่า โรงเรียน คือ องค์กร (School as Organization) ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะวิเคราะห์แนวคิดทั้ง 2 ผ่าน พฤติกรรมองค์กรทั้ง 3 ระดับ

โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (School as learning Organization)

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถแบ่งระดับการพัฒนาได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยสรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. ลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสาร งานต่างๆ สรุปได้ดังนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ดังนี้

เฉลิมชาติ เมฆแดง (2558, น. 175) ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ดีของสถานศึกษาครอบคลุม 5 ลักษณะ คือ

1. สถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม
2. สถานศึกษาจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกัน
3. สถานศึกษามีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. สถานศึกษามีเงื่อนไขและสภาพการณ์ที่สนับสนุน
5. สถานศึกษามีแนวการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

ลัดดา ภูเกียรติ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ประชาชาติธุรกิจ, 2559) กล่าวถึง โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ว่า SLC คือ การบูรณาการที่นำบริบทของการสร้างปฏิสัมพันธ์ ก่อเกิดเป็นการทำงานร่วมกันที่แท้จริง โดยไม่แบ่งแยก ครูอาวุโสหรือนิสิตฝึกสอน ทุกคนมีสิทธิร่วมแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับกลุ่มนักเรียน ซึ่งจะใช้วิธีการจับกลุ่มคละกันไป ทั้งเด็กอ่อน เด็กปานกลาง และเด็กเก่ง เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและการมีปฏิสัมพันธ์ เพราะว่าเด็กทุกคนมีศักยภาพในตนเอง ไม่ได้มุ่งเน้นการสร้างเด็กเก่ง แต่เน้นการสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษา”

Anne, M. Bowker (2008, p. 7) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคน (Shared responsibility among all members)
2. ใช้การพิจารณาความเสี่ยงและประสบการณ์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Considered risk-taking and experimenting to improve teaching and learning)

3. ความคิดการเรียนรู้ทางสังคมและสะท้อนผลการสอน (Social constructivist thinking & reflective practice, prevalent and dominant)
4. มุ่งเน้นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน (A focus on activities which improve every member's educational experience)
5. การดูแลและเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual care & respect)
6. ความสัมพันธ์ในการทำงานโดยทำงานร่วมกัน แต่ต้องยอมรับความหลากหลายและเห็นว่าเป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน (Working relationships that tend to be collaborative, but embrace diversity, and seen as key to improvement)
7. ความเชื่อใจ (ทฤษฎี Y) (McGregor, 1960)
8. การร่วมกันกับภาวะแวดล้อม เช่น พ่อแม่ (Partnerships with the environment)
9. ความสนใจที่แตกต่างกันและความสามารถที่หลากหลาย (Diverse interests and talents embraced)
10. ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed leadership)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ดังนี้

Marco, & Louise (2016, p. 10) อธิบายลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. พัฒนาและมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน (Developing and sharing a vision centered on the learning of all students)
2. การสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับบุคลากรทุกคน (Creating and supporting continuous learning opportunities for all staff)
3. ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน (Promoting team learning and collaboration among all staff)
4. การสร้างวัฒนธรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างนวัตกรรมและการค้นหาคำตอบ (Establishing a culture of inquiry, innovation and exploration)
5. การวางระบบเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (Embedding systems for collecting and exchanging knowledge and learning)
6. เรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและระบบการเรียนรู้ที่ใหญ่กว่า (Learning with and from the external environment and larger learning system)
7. ต้นแบบและภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Modeling and growing learning leadership)

Ellyn, R. (2012, p. 218) อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ลักษณะ ดังนี้

1. พัฒนาทั้งความรู้ส่วนบุคคลและส่วนรวม
2. ใช้การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และ
3. เพิ่มความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิบัติแบบสะท้อนผล เพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

สรุปความต้องการจำเป็นเพื่อให้เกิดลักษณะของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

1. ระดับองค์การ มี 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ ผู้นำควรมีภาวะผู้นำกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมบทบาทให้แก่สมาชิก รวมทั้งต้องมีภาวะผู้แบบสนับสนุนและมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนา ร่วมกัน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรโดยใช้การเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม โดยการจัดรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มแบบลดความสามารถ ประสบการณ์

1.3 ด้านการจัดสภาพการณ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร โดย การสร้างวัฒนธรรมของการแสวงหาความรู้ นวัตกรรม การวางระบบการเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร การใช้การเรียนรู้และปฏิบัติแบบสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

2. ระดับกลุ่ม มี 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ การมีบุคลากรต้นแบบที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ให้แก่ผู้อื่น โดยมีภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Growing learning leadership)

2.2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน การเรียนรู้แบบสังคม การสะท้อนผลการสอน การพัฒนา ร่วมกัน โดยยอมรับความหลากหลายทางความคิดซึ่งจะเป็นกุญแจไปสู่การพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน

2.3 ด้านกิจกรรม คือ การกำหนดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแสวงหาคำตอบ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

3. ระดับบุคคล มี 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการพัฒนาความรู้ คือ การพัฒนาส่วนบุคคล แสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ทางวิชาชีพ และความรู้ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.2 ด้านประสบการณ์ คือ การใช้การพิจารณาความเสี่ยงและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของตนเอง

2. หลักการของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาหลักการที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนขององค์การแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จสรุปได้ดังนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ดังนี้

เฉลิมชาติ เมฆแดง (2558, น. 175) ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน อธิบายว่า แนวทางในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน มีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำสถานศึกษา ดังนี้

1. พัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม
2. จัดให้มีการเรียนรู้และประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกัน
3. สร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
4. สร้างการมีเสถียรภาพ และสภาพการณ์ที่สนับสนุนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
5. สร้างแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ดังนี้

Marquardt (n.d. as cited in Ayesah, Meznah, & Alqahtani, 2013, p. 525) อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ระบบย่อย ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ
2. การเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
3. การเสริมแรงให้บุคลากร รวมทั้ง หน่วยงานและชุมชน
4. กระบวนการจัดการความรู้ คือ จัดหา จัดเก็บ หรือถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์ การประยุกต์เทคโนโลยี
5. ระบบข้อมูล

Diana, B. Hiatt-Michael (2001, p. 117) กล่าวถึง หลักการที่จะทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ 4 ส่วนประกอบสำคัญ คือ

1. ผู้นำเฝ้าบริการ (Servant Leader) ซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยนำทางและคอยดูแลให้คำปรึกษาสมาชิกในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 สิ่งที่จะมอบให้กับสมาชิก คือ

1.1 การรวบรวมความคิดของสมาชิกทุกคนเพื่อนำไปใช้ (Personal authorship for implemented ideas by community members)

1.2 ความรักสมาชิกทุกคน (Love for each member)

1.3 กระจายอำนาจ (Sharing power)

1.4 การทำให้คนและงานของเขามีส่วนสำคัญต่อองค์กร (Making persons and their work significant to the organization)

2. วัตถุประสงค์ทางจิตใจร่วมกัน (Share moral purpose) จะดึงดูดความสนใจร่วมกันของสมาชิกในชุมชน วัตถุประสงค์ร่วมกันจะเชื่อมโยงบุคคลเข้าด้วยกัน

3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน (A sense of trust and mutual respect) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Active listening) เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน

4. การตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิก (Collaborative decision-making among members) การตัดสินใจของสมาชิกร่วมกัน อาจได้แนวคิดใหม่ๆ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร มากกว่าการตัดสินใจของผู้นำเพียงคนเดียว

สรุปวัตถุประสงค์การพัฒนาครูใหม่จากหลักการของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 3 ระดับดังนี้

1. ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์ 7 ข้อ ดังนี้

1.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์กร

1.2 เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรง ให้เกิดการเรียนรู้ของครู

1.4 เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 เพื่อกระบวนการจัดการความรู้

1.6 เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร

1.7 เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู

2. ระดับกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ดังนี้
 - 2.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่ม
 - 2.2 เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน
 - 2.3 เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง
 - 2.4 เพื่อให้เกิดผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) ในการคอยนำทางและคอยดูแล

ให้คำปรึกษาสมาชิก

3. ระดับบุคคล มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ดังนี้
 - 3.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง
 - 3.2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง (Contemplation)
 - 3.3 เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - 3.4 เพื่อการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว (การทำดีที่สุด ไขว่คว้าสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด

เป็นเลิศในแบบของตนเอง)

3. การพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน โดยมีวิธีการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ดังนี้

Garcia-Carrion, Gomez, Molina, & Lonescu (2017, p. 47) อธิบายหลักการพัฒนาคู่มืออาชีพในโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของการเรียนรู้ โดยเสวนาของ Flecha (Flecha's dialogic learning) มี 7 หลักการ ดังนี้

1. การเสวนาอย่างเสมอภาค (Egalitarian dialogue) เสวนากันโดยหลักเหตุผล ไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้พูดที่มีอำนาจ
2. ปัญญาทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) วิชาการ การสื่อสาร และความรู้ทางการสอน และการพัฒนาความสามารถต่างๆ ในการแก้ปัญหาแต่ละวัน
3. การเปลี่ยนแปลง (Transformation) การเสวนา (Dialogues) จะนำไปสู่สภาวะจิตที่สูงขึ้น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในหลายระดับ ความรู้แรกเริ่ม ความสัมพันธ์ทางสังคม เอกลักษณะของผู้เรียน และบริบทของการพัฒนา
4. มิติของเครื่องมือ (Instrumental dimension) ภาษาและการสื่อสารใช้เป็นเครื่องมือสร้างองค์ความรู้ร่วมกันและเพิ่มการเรียนรู้

5. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Solidarity) ปฏิสัมพันธ์เป็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจะเกิดขึ้นเมื่อพวกเขามีความเสมอภาคในความสัมพันธ์แนวราบ แรงจูงใจหลักคือทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

6. การสร้างความหมาย (Creation of meaning) การเสวนาเป็นแหล่งของการสร้างความหมายส่วนบุคคล และการสร้างความหมายทางสังคม

7. ความเสมอภาคของความแตกต่าง (Equality of differences) นักเรียนทุกคนมีความเสมอภาคกัน ไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา เพศ หรือศาสนา ทุกคนมีโอกาสในการเสวนา แสดงความคิดเห็น และมีโอกาสในการประสบความสำเร็จทางการเรียนเหมือนกัน

ซาโต มานาบุ (2559, น. 75) นำเสนอวิธีการพัฒนาครู โดยการศึกษาบทเรียน (Lesson study) ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ดังนี้

1. ครูทุกคนจะต้องนำเสนอชั้นเรียนแก่เพื่อนร่วมงานอย่างน้อยที่สุดปีละหนึ่งครั้ง และดำเนินการวิจัยตัวอย่างชั้นเรียนในการฝึกสอนภายในโรงเรียน

2. ในการสัมมนานำเสนอตัวอย่างชั้นเรียน ครูทุกคนต้องแสดงความคิดเห็นอย่างน้อยเป็นประโยคสั้นๆ

3. วัตถุประสงค์หลักของการสัมมนานำเสนอตัวอย่างชั้นเรียน ไม่ใช่การมองหาชั้นเรียนที่ยอดเยี่ยมอยู่แล้ว แต่เป็นการทำให้นักเรียนทุกคน เกิดการเรียนรู้ และคุณภาพการเรียนรู้สูงขึ้น

4. เนื้อหาของการสัมมนาตัวอย่างชั้นเรียนแทนที่จะเป็นวิธีการสอนของครู ตำรา หรือสื่อการสอน ควรจะมุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และข้อเท็จจริงของการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

ลัดดา ภูเกียรติ (2560) นำเสนอกระบวนการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ โดยใช้หลักการ SLC ของ Manabu Sato โดยมีการนำแนวคิดการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson study) ผ่านกระบวนการ PLC ดังนี้

กระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson study)

1. วิเคราะห์ (Analyzing)
2. การวางแผน (Planning)
3. ดำเนินการและสังเกต (Doing and Seeing)
4. สะท้อนผล (Reflecting)
5. การออกแบบใหม่ (Redesigning)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ดังนี้

European Commission (2017, pp. 38-39) นำเสนอกระบวนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างสมาชิกทุกคน (Collaborative) โดยใช้กระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson study) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ดังนี้

กระบวนการศึกษาบทเรียน (Lesson study)

1. กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมสำหรับนักเรียน
2. ออกแบบบทเรียนที่จะช่วยให้นักเรียนได้รับผลการเรียนรู้ตามที่คาดหวัง
3. สังเกตนักเรียนระหว่างบทเรียนโดยครูผู้ร่วมศึกษาบทเรียน
4. ประเมินผลการออกแบบบทเรียน
5. สรุปการออกแบบบทเรียนและสมมติฐาน

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยการสร้างทีมสนับสนุน (Professional Support Team: PST) เพื่อเป็นการสร้างสะพานในการพัฒนาครูใหม่ โดยครูใหม่และพี่เลี้ยง (Senior teacher) จะพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ร่วมกัน

OECD (2016, p. 3; OECD, 2014, pp. 90-94) นำเสนอการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้แบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่องของครูในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

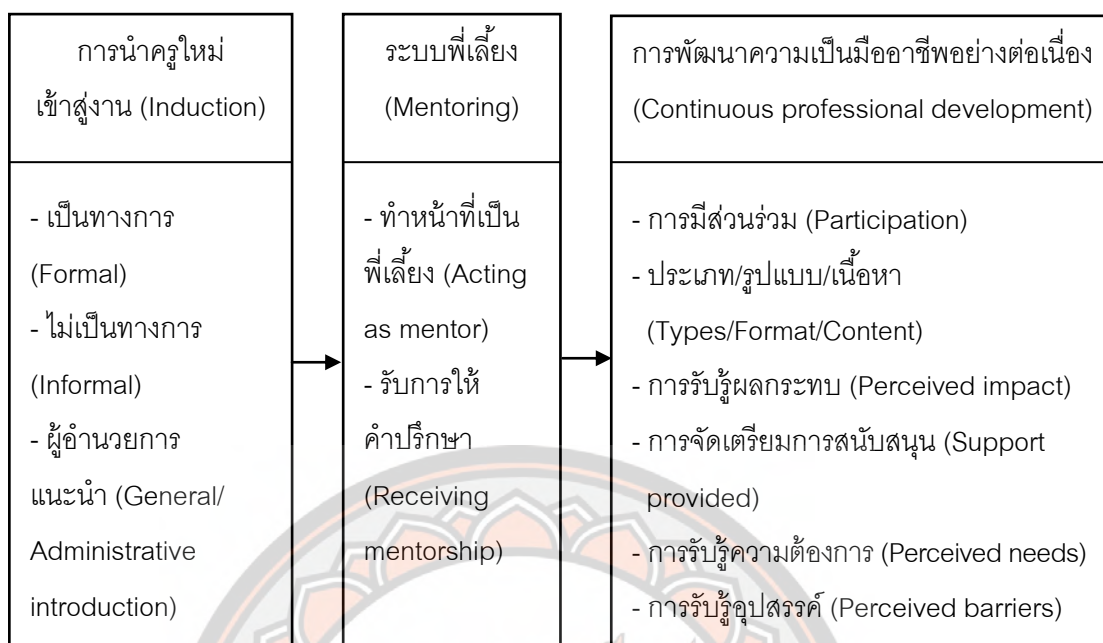
1. ครูใหม่ได้รับการพัฒนาโดยการปฐมนิเทศและระบบพี่เลี้ยง (Induction & Mentoring support)

1.1 ปฐมนิเทศ (Induction) โดยผู้อำนวยการหรือครูที่มีประสบการณ์ (Senior teacher) แนะนำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับบทบาทของครูในการพัฒนานักเรียน ความคาดหวังของครู (Expectations of teachers) ค่านิยม (Values) ความเชื่ออย่างมืออาชีพ และพฤติกรรมอย่างมืออาชีพ (Professional beliefs and behaviors) และสังคมร่วมกันขององค์การ (Ethos)

1.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring support) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนบุคคลระหว่างพี่เลี้ยงกับครูใหม่ โดยแนะนำการสอนที่ดี การจัดการชั้นเรียน การแก้ปัญหาในชั้นเรียน

2. ครูเรียนรู้อย่างมืออาชีพผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based learning) เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน

โดยมีองค์ประกอบของการเรียนรู้อย่างเป็นมืออาชีพ อย่างต่อเนื่องของครูในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงองค์ประกอบสำคัญของวงจรพัฒนาครูมืออาชีพในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: OECD, 2016, p. 3

OECD (2013, p. 3) นำเสนอการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ในระดับโรงเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) ประชุมครูเพื่ออภิปรายวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนร่วมกัน
2. เป้าหมายด้านการเรียนรู้ (Focus on learning) เน้นพัฒนาการของผู้เรียนในการเรียนรู้
3. สะท้อนผล (Reflection) ใช้การสะท้อนผลเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้
4. สังเกตการสอน (De-privatization of practice) สังเกตการณ์สอนของครูและให้คำแนะนำ
5. กิจกรรมความร่วมมือ (Collaborative activities) การแลกเปลี่ยนสื่อการสอน การสอนเป็นทีมในชั้นเรียนที่จัดการเรียนรู้คู่ค้ำยัน

สรุปวิธีการพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 วิธีการพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่	วิธีการพัฒนา	แหล่งข้อมูล				
		ชาติ มานานู	European	OECD	ลัดดา ภูเกียรติ	Garcia-Carrion et al.
1	การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction)			✓		
2	เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning)			✓		
3	ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)		✓	✓		
4	กระบวนการศึกษาทเรียน (Lesson study)	✓	✓		✓	
5	กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC)	✓		✓	✓	
6	การเรียนรู้โดยเสวนาของ Flach (Flach's dialogic learning)					✓

จากตาราง 5 พัฒนาครูในโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. **ระดับบุคคล** มีวิธีการพัฒนาครูใหม่โดย การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) ใช้ประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน (OECD, 2016)

2. **ระดับกลุ่ม** มีวิธีการพัฒนาครูใหม่ ดังนี้

2.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ร่วมกันระหว่างครูใหม่ (Beginning teacher) และครูพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนบุคคลระหว่างพี่เลี้ยงกับครูใหม่ โดยแนะนำการสอนที่ดี การจัดการชั้นเรียน การแก้ปัญหาในชั้นเรียน และการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ร่วมกัน (OECD, 2014; European Commission, 2017)

2.2 กระบวนการศึกษาทเรียน (Lesson study) ช่วยพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยพัฒนาผู้เรียน โดยมีกระบวนการในการพัฒนา คือ (Manabu Sato, 2016; European Commission, 2017; ลัดดา ภูเกียรติ, 2560)

2.2.1 การวางแผนร่วมกัน (Planning)

2.2.2 การดำเนินการสอน (Do)

2.2.3 การสังเกตการสอน (Observe)

2.2.4 การสะท้อนผล (Reflecting)

2.2.5 การสรุปและออกแบบการสอนใหม่ (Redesigning)

2.3 กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ช่วยพัฒนาวิชาชีพครู โดยการสัมมาว่ากัน ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และข้อเท็จจริงของการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดขึ้นในห้องเรียน (ซาโต มานานู, 2559; ลัดดา ภูเกียรติ, 2560)

2.4 การเรียนรู้โดยเสวนาของ Flacha (Flacha's dialogic learning) ซึ่งมี 7 หลักการ ดังนี้ (Garcia-Carrion et al., 2017)

2.4.1 การเสวนาอย่างเสมอภาค (Egalitarian dialogue)

2.4.2 ปัญญาทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence)

2.4.3 การเปลี่ยนแปลง (Transformation)

2.4.4 มิติของเครื่องมือ (Instrumental dimension)

2.4.5 ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Solidarity)

2.4.6 การสร้างความหมาย (Creation of meaning)

2.4.7 ความเสมอภาคของความแตกต่าง (Equality of differences)

3. ระดับองค์การ มีวิธีการพัฒนาครูใหม่ ดังนี้

3.1 การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) โดยผู้อำนวยการหรือครูที่มีประสบการณ์ (Senior teacher) แนะนำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งด้านบทบาท ความคาดหวัง การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน (OECD, 2014; OECD, 2016)

3.2 กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ในระดับโรงเรียน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision)

3.2.2 เป้าหมายด้านการเรียนรู้ (Focus on learning)

3.2.3 สะท้อนผล (Reflection)

3.2.4 สังเกตการสอน (De-privatization of practice)

3.2.5 กิจกรรมความร่วมมือ (Collaborative activities)

4. องค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถอธิบายในลักษณะของโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ดังนี้

ละดา ดอนหงษา, อติศร ศรีเมื่องบุญ, และสุรเดช พรมคำ (2559, น. 948-949) เสนอองค์ประกอบของรูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1

การเตรียมองค์ประกอบเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. เตรียมสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เน้นความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ปราศจากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของบุคลากร

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบหลักที่ 2

การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ร่วมกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน

2. กำหนดการเรียนรู้ร่วมกันตามแนวคิด PLC ได้แก่ การถอดประสบการณ์การแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ที่ได้ผล การกำหนดสภาพความสำเร็จ และการแลกเปลี่ยนความคาดหวัง

องค์ประกอบหลักที่ 3

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การจับคู่กันเรียนรู้

2. คู่เรียนรู้ร่วมพัฒนากระบวนการเรียนรู้: ออกแบบ/วางแผน/ผลิตสื่อการเรียน

การสอนอ่านเพื่อความเข้าใจ และเปลี่ยนสังเกตการณ์สอน สะท้อนผลการสอน แก้ไขปรับปรุงการสอน

3. After action review (AAR) แลกเปลี่ยนความสำเร็จ

องค์ประกอบหลักที่ 4

ประเมินผลที่คาดหวัง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์

2. พฤติกรรมการสอน

3. ประเมินความพึงพอใจของครูต่อรูปแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในโรงเรียน

Diana, B. Hiatt-Michael (2001, p. 116) นำเสนอรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ (HIATT-MICHAEL MODEL The Learning Community) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ดังนี้

องค์ประกอบด้านโรงเรียน (The School) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ/ทรัพยากร (Organizational Structure/Resources)
2. บทบาทขององค์การ (Organizational Role)
3. ความคาดหวังขององค์การ (Organizational Expectations)
4. ภารกิจโรงเรียน (School Mission)

องค์ประกอบด้านบุคคล (The Individual) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กิจกรรมส่วนบุคคล (Individual Activities)
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Personal Characteristics)
3. ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Personal Needs)
4. ค่านิยมส่วนบุคคล (Individual Personal Values)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ดังนี้

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, น. 136-234) จำแนกองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา PLC ในระดับสถานศึกษา หรือระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ นำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC เป็น 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตน เพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน โดยมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน คือ ครูมีลักษณะบุคลิกภาพแบบเข้าหากันได้ง่าย มีค่านิยมการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มแบบเกื้อกูล ช่วยเหลือ ดูแล แบ่งปัน เข้าหา อาสาทำกิจกรรมร่วมกัน ใส่ใจรับรู้เรื่องราวซึ่งกันและกันทั้งเรื่องชีวิตและการทำงาน

2. วัฒนธรรมอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน โดยมีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 การอยู่ร่วมกันแบบคลุกคลีกันในงาน เช่น การพบปะกันช่วงเตรียมการสอน ช่วงการการสอนร่วมกัน ช่วงหลังการสอนหรือกิจกรรม ช่วงพักระหว่างสอน ช่วงรับประทานอาหารกลางวัน และช่วงเวลาการประชุม ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์สร้างความไว้วางใจกันและเป็นกันเองเหมือนครอบครัวเดียวกัน

2.2 การอยู่ร่วมกันแบบเครือญาติมากกว่าเพื่อนร่วมงาน เช่น การอยู่ร่วมกันแบบ พ่อ แม่ พี่ น้อง วัฒนธรรมการปฏิสัมพันธ์ที่สั่งสมมาแบบรุ่นต่อรุ่น ปรากฏเห็นเด่นชัดในเรื่องการใช้ สรรพนามเรียกซึ่งกันและกันแบบครอบครัว จึงให้ความรู้สึกสัมพันธ์อย่างคนใกล้ชิดในครอบครัว มากกว่าตำแหน่งบังคับบัญชาในเชิงอำนาจ รวมถึงการแสดงความเท่าเทียมกันในการทำกิจกรรม ต่างๆ

2.3 วัฒนธรรมเคารพความแตกต่าง การมองเห็น รู้แบบกลับมาย้อนดูตัวเอง เข้าใจ ความขัดแย้งในตัว เพื่อเข้าใจผู้อื่น การเข้าใจธรรมชาติของแต่ละคน การมีทัศนคติบวกมองผู้อื่น บนพื้นฐานการเรียนรู้มากกว่ามุมมองการตัดสินถูกผิด โดยพัฒนาวิธีการพิจารณาอุปสรรค ปัญหา หรือแม้แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นโอกาส หรือโจทย์ บทเรียนเพื่อพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นหลักยึดลดความขัดแย้งและทำให้ความแตกต่างมีทิศทางร่วมกัน

2.4 วัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและรับฟัง คือ การสร้างความไว้วางใจด้วยการรับฟังอย่างบริสุทธิ์และปัจจุบันขณะ การคลุกคลีใส่ใจทั้งคนและงานร่วมกัน ไม่ใช่อำนาจแต่ใช้ ความสนิทสนม ดูแลแบบปล่อยวางแต่ไม่ปล่อยปะละเลย ไม่เพ่งจับผิดการทำงาน เน้นชวนพูดคุย ถามสืบคนกันไปในหน้าที่ทำ และสะท้อนการปฏิบัติงานโดยปราศจากอคติ

องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำเร้าศักยภาพ: การปลุกพลังผู้นำเร้าศักยภาพให้เผยตน นำสู่การเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเร้าทางปัญญาปฏิบัติ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 การนำทางวิสัยทัศน์การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยวิธีการเร้าศักยภาพที่หลากหลายทั้งการนำอบรมสัมมนาการใช้คำถาม การทำให้ดู การเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ (Facilitator) เป็นต้น

1.2 การนำเรียนรู้จากโจทย์จริงในพื้นที่

1.3 การนำเร้าศักยภาพการสร้างสรรคงานปัญญา

1.4 การนำเป็นต้นแบบปฏิบัติ (Role Model)

2. ภาวะผู้นำเร้าสัมพันธ์ภาพ โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1 การนำแบบระดมใจ สร้างความไว้วางใจโดยเปิดใจกว้าง รับรู้ รับฟัง ให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน สามารถพัฒนาได้หลากหลายวิธีเช่น จิตปัญญาศึกษา ฟังสติ จิตศึกษา และการเรียนรู้

2.2 การนำเสาร่วมเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ สร้างมิตรภาพเชื่อมโดยสัมพันธ์ระหว่างองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการช่วยเหลือสร้างเครือข่าย

3. ภาวะผู้นำร่วมกัน โดยมีลักษณะ ดังนี้

3.1 การนำแบบไม่นำ ไร้ตัวบุคคลให้เขยตจนเกิดสภาวะผู้นำร่วม

3.2 การนำไร้ศักยภาพด้วยการลดการแทรกแซง ให้ครุมีเวลาปฏิบัติงานจัดการเรียนรู้

4. ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ โดยมีลักษณะ ดังนี้

4.1 การนำไร้เข้าใจชีวิตและโลก มุ่งแสวงหาสัจจะ ความดี แห่งชีวิต

4.2 การนำไร้ทางวุฒิภาวะและจิตวิญญาณความเป็นครู

องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วมเชิงศรัทธาร่วม โดยที่วิสัยทัศน์ร่วมมีองค์ประกอบย่อย 4 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อร่วม โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ความเชื่อเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ คือ การเชื่อว่าการศึกษเป็นองค์รวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและจิตวิญญาณ มีปัญญาเห็นเพื่อเข้าใจตนเอง และเข้าใจผู้อื่น มีปัญญารู้ เพื่อเข้าใจความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับโลก เคารพความเป็นมนุษย์ของทุกๆ คน

1.2 ความเชื่อเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นความเชื่อที่สะท้อนถึงคุณลักษณะสำคัญของครูในโรงเรียน ว่าควรพิจารณาตนเองอย่างไร เพื่อจะได้เป็นหลักคิดในการพัฒนา

1.3 ความเชื่อเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคในศตวรรษที่ 21 และการปฏิรูปการเรียนรู เป็นความเชื่อที่สะท้อนความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุค ความเชื่อนี้จะนำไปสู่หลักในการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่ามีทิศทาง เป้าหมาย และข้อคำนึงสำหรับภารกิจในฐานะผู้จัดการศึกษา

1.4 ความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู เป็นความเชื่อที่ทำให้เกิดพลังการเกาะเกี่ยวกันเป็น PLC ด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ทั้งภายในตัวเองและการเรียนรู้ร่วมกัน

2. คุณค่าแท้ร่วม โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1 การมองเห็นภาพความเชื่อมโยงสัมพันธ์ โดยมองวงกว้างไกล และลึกซึ้ง ทั้งจากการอ่านศึกษาค้นคว้าศาสตร์ต่างๆ การใคร่ครวญอย่างรอบครอบ มองเห็นกรอบความคิดจำกัด (Fix Mindset) ของคนในสังคมและการศึกษาที่เผชิญอยู่ เพื่อเข้าใจและทำงานการศึกษาอย่างรู้เท่าทันกระแสสังคม

2.2 การชวนคิดอย่างใคร่ครวญ เพื่อสืบสวนเหตุปัจจัยที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ผ่านการตั้งคำถามชวนคิดพิจารณาบนหน้าที่ทำ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ หรือการคิดไตร่ตรอง

2.3 การชว่นตระหนักรู้คุณค่าแท้ในงาน การตระหนักรู้คุณค่าในงานมากกว่าการทำด้วยความรับผิดชอบ และทำตามนโยบายหรือความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของงานนั้นๆ แต่การตระหนักรู้คุณค่าแท้ในงานนั้น หมายถึง ครูรู้สึกที่ “ใช่” สำหรับตนเอง มองว่าการกระทำนั้นๆ จะส่งผลอย่างไรต่อสังคม และรู้สึกเต็มใจที่ เต็มใจอย่างกระตือรือร้น จนกระทั่งมองในแง่ของความโชคดีที่ได้มีโอกาสทำงาน

3. เป้าหมายร่วม โดยมีลักษณะ ดังนี้

3.1 มุ่งการเรียนรู้และพัฒนาการเรียน เป้าหมายที่เป็นหัวใจสำคัญของ PLC ในทุกๆ พื้นที่การศึกษา คือ การเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน การเรียนรู้ที่ใส่ใจมิติการเจริญเติบโตในทุกๆ ด้านของทีมครูผู้สอน

3.2 มุ่งการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อศิษย์ คือ ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครูที่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาอย่างมีทิศทางร่วมกันใน PLC เช่น การเรียนรู้แบบโครงการ การเรียนรู้แบบใช้โจทย์เป็นฐาน การเรียนรู้แบบเปิด การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้และทำงานเป็นทีม การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน เป็นต้น

3.3 มุ่งการรู้จักตนเองและพัฒนาคุณภาพหรือจิตวิญญาณความเป็นครู คือ การเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันในมิติด้านชีวิต ปัญญาการรู้จักตนเอง คุณภาพ อิศรภาพ ความเป็นมนุษย์ การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง และชีวิตศาสนา เป็นต้น

3.4 มุ่งการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การแสดงออกด้านความสัมพันธ์ แสดงออกถึงปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด ไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเพื่อร่วมงานเหมือนญาติมิตรที่ดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้แรงบันดาลใจ ร่วมสุขคล้ายทุกข์ อย่างใส่ใจซึ่งกันและกัน

4. ภารกิจร่วม โดยมีลักษณะ ดังนี้

4.1 ภารกิจที่เป็นกิจวัตรร่วมกัน เป็นลักษณะทำโดยอัตโนมัติที่ทำและอยู่ร่วมกัน จนเป็นวิถีปฏิบัติทางวิชาชีพของคนในองค์กรจนกลายเป็นวินัยร่วม ทำให้เกิดวัฒนธรรม

4.2 ภารกิจร่วมตามวาระ เป็นภารกิจที่มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นกันก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นภารกิจเชิงรุกที่มีเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนที่เป็นไปได้กับความเป็นจริง โดยมีวงขับเคลื่อนภารกิจเช่นนี้ คือ การทำ Before Action Review (BAR) คือ การเตรียมตัวก่อนปฏิบัติงาน หรือรู้ก่อนปฏิบัติงาน สะท้อนความคาดหวังร่วมกันก่อนปฏิบัติ และ After Action Review (AAR) คือ การทบทวนการเรียนรู้หลังปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สรุปข้อมูล ความรู้ หรือปัญหา อุปสรรค พร้อมเสนอแนวทางแก้ไข

องค์ประกอบที่ 4 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ ใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินการที่ต่อเนื่องและ มุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลงมีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างแบบเปิดให้แต่ละหน่วยเป็นเจ้าของการเรียนรู้อุ้มผู้เรียน มีลักษณะดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดระดับบุคคล หรือการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากบุคคล ถือเป็นหัวใจสำคัญของ PLC

1.2 การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดทั้งโรงเรียน ขับเคลื่อนแต่ละหน่วยย่อยไปพร้อมๆ กัน โดยเน้นประสิทธิภาพการประสานงาน การสื่อสาร และการร่วมเรียนรู้และพัฒนา ไม่ยึดตัวบุคคล แต่ยึดระบบทีม และวิธีการปฏิบัติเป็นหลัก การดำเนินการทำให้เกิดการริเริ่ม และพึ่งตนเองในการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกันได้โดยไม่ต้องรอการสั่งการ

1.3 การกระจายอำนาจแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ เป็นการกระจายอำนาจของโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมากกว่า 80 คน แบ่งพื้นที่รับผิดชอบ แบ่งการทำงานแบบเบ็ดเสร็จแต่อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการพัฒนาเชิงคุณภาพ

1.4 การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดเฉพาะจุด คือการให้ห้องเรียนทดลองนวัตกรรมที่อำนาจการบริหารจัดการห้องเรียนด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ ภายใต้การสนับสนุนจากส่วนกลางผ่านการสื่อสารความเข้าใจและความร่วมมือ

2. บรรยากาศแบบเปิดสร้างวิถีพร้อมเรียนรู้ผู้เรียน คือ การปลดปล่อย พิธีกรรมสร้างการเรียนรู้แบบเห็นคุณค่าแท้ มีความหมาย มีลักษณะดังนี้

2.1 วิถีปกติผ่านศาสตร์ทางศิลปะ คือระบบที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ที่ขับเคลื่อนเป็นวิถีปฏิบัติ การเกิดภาวะตื่น ภาวะสงบแต่ตื่นตัวในระดับจิตใต้สำนึก อยู่ในภาวะพร้อมเรียนรู้

2.2 วิถีพร้อมเรียนรู้ผ่านการภาวนา เช่น การฝึกสติด้วยการเคลื่อนไหว เดินจงกรม เคลื่อนไหวจังหวะมือ เป็นต้น วิถีภาวนาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนรวมถึงการจัดการศึกษาของครู

2.3 วิธีทำมาหากินและภูมิปัญญาตามท้องที่ การเชื่อมโดยวิถีชีวิตของชุมชนสู่ การเรียนรู้ในห้องเรียน และความร่วมมือของผู้ปกครอง

3. การเปิดเพื่อระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ให้มีความสำคัญกับการระดมความร่วมมือในการเรียนรู้ กับผู้ปกครอง จากชุมชน เพื่อระดมความร่วมมือในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน ระดมความคิดเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ

1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะทางวิชาชีพสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะ ดังนี้

1.1 การเรียนรู้และพัฒนาด้านเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.2 การจัดการเรียนรู้และพัฒนาด้านทักษะทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.3 รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- 1.3.1 ทีมเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning)
- 1.3.2 การศึกษาบทเรียน (Lesson study)
- 1.3.3 การเรียนรู้บนฐานการวิจัยและพัฒนา (R&D-based learning)
- 1.3.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management)
- 1.3.5 การโค้ช (Coaching) แบบรวมกันเป็นทีมโค้ชซึ่งกันและกัน (Coaching team) การโค้ชแบบเพื่อนคู่วิชาชีพ (Peer coaching) และการโค้ชตนเอง (Self-coaching)
- 1.3.6 การอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitator)
- 1.3.7 การเรียนรู้แบบซึมซับทางวิชาชีพบนหน้างานจริง (Modeling)
- 1.3.8 การอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน

2. ระบบทีมเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพหรือจิตวิญญาณความเป็นครู เน้นการเรียนรู้เชิงลึก (Deep learning) หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายในของครูเป็นหลักโดยมีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 วิธีภาวนาด้วยฐานความรู้ลึก การชมธรรมชาติ ศิลปะ ดนตรี สวดมนต์ เป็นต้น
- 2.2 วิธีภาวนาด้วยฐานกาย เช่น หายใจเข้าออก การเคลื่อนไหว และการก้าวเดิน เป็นต้น
- 2.3 วิธีภาวนาด้วยฐานปัญญา เช่น การใคร่ครวญ ผ่านกิจกรรมสุนทรียสนทนา และฟังสติ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 6 พื้นที่เรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจบนฐานงานจริง (Collaborative Teamwork) เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู บนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบต่อร่วมกัน จากสถานการณ์ที่ทำงานจริงถือเป็นโจทย์ร่วม โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. PLC พื้นที่กลาง มีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 พื้นที่ร่วม ตั้งอยู่ใจกลาง หรือเป็นศูนย์กลางของชุมชน
- 1.2 พื้นที่ทำกิจกรรมร่วมกัน พื้นที่ทำกิจกรรมยามว่าง หรือกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการสอน
- 1.3 พื้นที่ร่วมเรียนรู้ด้วยธรรมชาติ บรรยากาศสงบ ร่มเย็น สบายตา และสบายใจ

2. PLC พื้นที่คู่วิชาชีพ มีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 เพื่อนคู่ชี (Companion) สัมพันธ์ด้วยความไว้วางใจ
- 2.2 เพื่อนคู่หู (Buddy) สัมพันธ์กันตรงลักษณะงานทำด้วยกัน
- 2.3 คู่พี่เลี้ยง (Mentor & Model) สัมพันธ์ด้วยการเสมือนครูกับศิษย์ การสอนงาน

3. PLC พื้นที่ทีมเรียนรู้ มีลักษณะ ดังนี้

3.1 ทีมเรียนรู้แบบรายวิชาหรือกิจกรรม มีลักษณะเฉพาะ คือ การเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรายวิชานั้นๆ

3.2 ทีมเรียนรู้ผู้นิเทศ โรงเรียนจัดตั้งคนที่มีลักษณะสำคัญ คือ ความเป็นผู้นำที่สามารถเข้าค่ายภาคครูเพื่อที่จะทำหน้าที่ช่วยให้ครูพัฒนาศักยภาพ ภารกิจประกอบด้วย

3.2.1 การมุ่งเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งในการค้นคว้า

3.2.2 การทำหน้าที่ผู้นิเทศครูบนฐานงานจริง เป็นผู้ที่เข้าใจวิถีของครูแต่ละคน

มีความเป็นกัลยาณมิตรในการร่วมกันพัฒนา

โดยทีมนิเทศมีหลักการ 3 ลักษณะ คือ

1) ทีมซีเนียร์ (Senior team) ครูอาวุโสมีความสามารถ มีประสบการณ์ จนเชี่ยวชาญอยู่ในระดับสามารถสอนงานครูใหม่ได้

2) ทีมอำนวยความสะดวก (Facilitator team) ลักษณะคล้ายคลึงกับทีมซีเนียร์ แตกต่างกันไปเพียงแค่ว่ามีภารกิจสำคัญ คือ การเอื้ออำนวย จัดปัจจัยต่างๆ ให้ครูใหม่เกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน

3) ทีมโค้ช (Coaching team) ลักษณะคล้ายทีมซีเนียร์แตกต่างกัน ที่ทีมโค้ชจะอยู่ร่วมกันในงานกับครูใหม่อย่างใกล้ชิด สอนงานเป็นรายบุคคลให้บรรลุผลทางวิชาชีพ

3.3 ทีมเรียนรู้จัดการความรู้ (KM's Team) ทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ในหน่วยต่างๆ ขององค์การ จัดระบบองค์ความรู้ และเผยแพร่

4. PLC พื้นที่วงเรียนรู้ต่างๆ มีลักษณะ ดังนี้

4.1 ครู คือ ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดวงเรียนรู้ วงเรียนรู้ที่ครูมีวิสัยทัศน์เห็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกันในเรื่องนั้นๆ เช่น วงเรียนรู้ครูประจำชั้นกับครูผู้สอนวิชาต่างๆ วงเรียนรู้ครูกับนักเรียน วงเรียนรู้ครูและผู้ปกครอง เป็นต้น

4.2 วงอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู วงเรียนรู้ที่มีวาระเพื่อพัฒนาครู มีภารกิจที่ชัดเจนเชื่อมโยงระหว่างครูในหน่วยต่างๆ เช่น วงจัดการความรู้ระหว่างแต่ละหน่วย และวงสัมมนาวิชาการ เป็นต้น

5. PLC พื้นที่เสมือน คือการใช้เทคโนโลยี Social network ในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน

6. พื้นที่ระหว่างโรงเรียน ประกอบด้วย กลุ่มโรงเรียนแม่ข่าย-ลูกข่าย กลุ่มเพื่อนครูโรงเรียน และกลุ่มประชุมวิชาชีพ

สาโรจน์ แก้วอรุณ (2552, น. 115-117) อธิบายองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1

การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีการรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร
2. การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร กำหนดเป้าหมายองค์กร และวิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

3. สมาชิกได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน

4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาองค์กร

5. การจัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2

บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. การสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้ได้รับการพัฒนาเพื่อเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ
3. การส่งเสริมสมาชิกในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน
4. การส่งเสริมสมาชิกในองค์กรได้ฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์และ

พัฒนางาน

องค์ประกอบที่ 3

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสนับสนุนให้สร้างทีมงานในองค์กร
2. การกระตุ้นและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การวางแผนให้สมาชิก ได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม
4. การทำงานโดยบรรยากาศประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของสมาชิก
5. การส่งเสริมให้สมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน

ทุกคน

ร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 4

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาองค์กรในทิศทางเดียวกัน
2. การนำองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงพัฒนาองค์กร
3. การปรับกระบวนการทัศน์และทิศทางการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด
4. การสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรแสดงความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ
5. การเสริมแรงให้การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

องค์ประกอบที่ 5

การกระจายอำนาจ (Decentralization) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

2. การบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย

3. การปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานและระบบการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
 4. การมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์กร ของครูและผู้ที่มีส่วนได้เสีย
 5. การวางแผนและระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยวิธีที่หลากหลาย
- องค์ประกอบที่ 6

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้
2. การค้นหาองค์ความรู้
3. การสร้างองค์ความรู้และการแสวงหาความรู้
4. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
5. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 7

วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Culture) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. วางแผนพัฒนาจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร
2. มีการยกย่องเชิดชูแก่ผู้ถ่ายทอดความรู้และแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
3. การมีผู้นำหรือแบบอย่างที่ดี
4. สมาชิกในองค์กรแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีที่หลากหลาย
5. บรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 8

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology)

มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
2. การวางแผนการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ
3. การจัดทำระบบสารสนเทศ
4. การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ
5. การพัฒนาสารสนเทศให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Michael, J. Marquardt (n.d. อ้างถึงใน สกน บุญสิน, 2555, น. 47) โดยเสนอระบบย่อย

เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่

1. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 1.1 องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์
 - 1.2 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์
 - 1.3 องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม
 - 1.4 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตร รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน
 3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Manage Knowledge) เพื่อใช้จัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่ 2 คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น
 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง
 5. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งแต่ละระดับของการเรียนรู้ต้องเริ่มที่ทักษะของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมี 6 ประการเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) วิสัยทัศน์ร่วม (Share Value) และสุนทรียสนทนา (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับตัวในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานการเรียนรู้ และการเรียนรู้

เพื่อมุ่งเป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

สรุปองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่	องค์ประกอบ	แนวคิด/งานวิจัย					ความถี่
		วรลักษณ์ ชูกำเนิด	สาโรจน์ แก้วอุตุณ	ละดา ดอนหงษา และคณะ	Diana, B. Hiatt-Michael	Michael, J. Marquardt	
1	วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure)	✓	✓	✓	✓	✓	5
3	การเรียนรู้และ การพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development)	✓	✓	✓	✓	✓	5
4	ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community)	✓	✓	✓		✓	4
5	ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)	✓		✓			2
6	ภาวะผู้นำ (Leadership)	✓					1
7	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	✓	✓	✓		✓	4
8	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology)		✓			✓	2
9	การประเมินผลที่คาดหวัง (Assessment)			✓			1

จากตาราง 6 เพื่อคัดประเด็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยพิจารณาความถี่ของข้อมูล ตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไป จาก 5 แหล่งข้อมูล สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้
ระดับองค์กร (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; สาโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Diana, B. Hiatt-Michael, 2001; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีการรับรู้วิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร การชวนให้ตระหนักรู้คุณค่าของงาน
2. การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร กำหนดเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาองค์กร
4. สมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าร่วมกัน
5. การจัดทำภารกิจร่วมกันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามกิจกรรมตามวาระ เป็นภารกิจที่มีเป้าหมายชัดเจนเห็นแนวทางปฏิบัติ มีการวางแผนเพื่อผลสำเร็จ

ระดับกลุ่ม (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; ละดา ดอนหงษา และคณะ, 2559) มีลักษณะ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - 1.1 การมีความเชื่อร่วมกัน
 - 1.1.1 มีความเชื่อเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เคารพความเป็นมนุษย์ของทุกคน และเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมาศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้
 - 1.1.2 มีความเชื่อเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู
 - 1.1.3 มีความเชื่อการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคในศตวรรษที่ 21 และการปฏิรูปการเรียนรู้
 - 1.1.4 มีความเชื่อเรื่องหุ้นส่วนการเรียนรู้ เป็นความเชื่อที่ทำให้เกิดกระบวนการ PLC
 - 1.2 การกำหนดเป้าหมาย
 - 1.2.1 เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาของนักเรียน
 - 1.2.2 มุ่งการพัฒนาวิชาชีพครูโดยการเรียนรู้ร่วมกัน (PLC)
 - 1.2.3 มุ่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข
2. การมีกิจกรรมร่วมกัน
 - 2.1 การปฏิบัติภารกิจจนเป็นวิถีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วม
 - 2.2 การปฏิบัติตามกิจกรรมตามวาระ เป็นภารกิจที่มีเป้าหมายชัดเจนเห็นแนวทางปฏิบัติ มีการวางแผนเพื่อผลสำเร็จ เช่น BAR และ AAR

ระดับบุคคล (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

1. การมีความเชื่อร่วมกับผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ คือ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่าง เคารพผู้อื่น
2. การมีความเชื่อร่วมกับผู้อื่นเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นครู คือ เชื่อว่าครู คือ งานที่ศักดิ์สิทธิ์ เชื่อว่าครูทันสมัยอยู่เสมอ เชื่อว่าครูไม่หวังสิ่งใดๆ จากศิษย์
3. การมีความเชื่อเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องปฏิรูป การเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
4. การมีความเชื่อเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นแรงขับในระดับบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้เกิด PLC

องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โดยสามารถ แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์การ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; ละดา ดอนหงษา และคณะ, 2559; สาโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Diana, B. Hiatt-Michael, 2001; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) มีลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ ลดความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติงาน สอนกับฝ่ายบริหาร โดยให้อิสระภาพการทำงานของทุกหน่วยภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน ขับเคลื่อนจาก หน่วยย่อยไปพร้อมๆ กัน เน้นการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมเรียนรู้และพัฒนาระหว่างกัน ภายในองค์การ ไม่ยึดตัวบุคคล แต่ยึดระบบทีม และวิถีปฏิบัติเป็นหลัก
2. การลดระเบียบแบบแผน ใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ
3. การบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
4. การเตรียมสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เน้นความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ปราศจากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของบุคลากร
5. การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยการเปิดเพื่อระดมความร่วมมือ จากทุกภาคส่วน ทั้งผู้ปกครองและชุมชน

ระดับกลุ่ม (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดแต่ละโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ คือ การกระจาย อำนาจจากส่วนกลางไปยังแผนกต่างๆ ให้สามารถบริหารจัดการตนเองได้ ภายในวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประสานงานสื่อสารระหว่างกันและกัน เช่น ระดับชั้น ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับ กลุ่มบริหารงาน เป็นต้น

ระดับบุคคล (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดระดับบุคคล คือ การเปลี่ยนแปลงระดับตนเอง กระตุ้นตนเองในการพัฒนา
2. การกระจายอำนาจแบบระบบเปิดเฉพาะจุด คือ การให้ห้องเรียนทดลองนวัตกรรมที่อำนาจในการจัดการห้องเรียนด้วยตนเองอย่างเบ็ดเสร็จ สามารถออกแบบระบบบริหารแบบเฉพาะห้องเรียนแต่อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน และภายใต้การสนับสนุนจากส่วนกลาง

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์การ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; साโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) มีลักษณะ ดังนี้

1. การเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ
2. ภาวะผู้นำ การนำแบบอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) ภาวะผู้นำร่วม โดยลดการแทรกแซง และการนำแบบไม่นำ
3. การอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน
4. การนิเทศโดยทีมนิเทศ
5. การมีเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างองค์การ
6. การนำองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงพัฒนาองค์การ

ระดับกลุ่ม (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; ละดา ดอนหงษา และคณะ, 2559; साโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) มีลักษณะ ดังนี้

1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพของครูในการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
2. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยการนำเรียนรู้จากโจทย์จริงในพื้นที่ การนำแบบโค้ชแนวทางการนำเป็นต้นแบบการปฏิบัติ ภาวะผู้นำเฝ้าบริการ โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา
3. การวางแผนให้สมาชิก ได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม
4. การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานเป็นทีมและในทางสังคม
5. การส่งเสริมให้สมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
6. กิจกรรมการร่วมกัน การจับคู่กันเรียนรู้ การศึกษาบทเรียน (Lesson study) การเรียนรู้บนฐานการวิจัยและพัฒนา การโค้ชแบบโค้ชซึ่งกันและกัน (Coaching team) การโค้ชแบบเพื่อนคู่วิชาชีพ (Peer coaching) การเรียนรู้แบบซึมซับทางวิชาชีพบนหน้างานจริง (Modeling)

7. การแลกเปลี่ยนความสำเร็จ (AAR)

ระดับบุคคล (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; สาขาโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Diana, B. Hiatt-Michael, 2001; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) มีลักษณะ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการส่วนบุคคล
2. การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู
3. การเรียนรู้และพัฒนาด้านเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
4. กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล วิธีสติภาวนาด้วยความรู้สึก วิธีภาวนาด้านกาย วิธี

ภาวนาด้วยปัญญา

5. การโค้ชตนเอง (Self-coaching) ยอมรับความจริงว่าสิ่งที่ทำอยู่ในระดับไหนและอะไรคือสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนา หมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเอง จนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

6. การเรียนรู้โดยการกระทำ

องค์ประกอบที่ 4 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์การ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557; ละดา ดอนหงษา และคณะ, 2559; สาขาโรจน์ แก้วอรุณ, 2552; Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555)

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัวยึดลดความขัดแย้งและทำให้มีความแตกต่างแต่มีทิศทางร่วมกัน

2. วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน
3. ความเป็นชุมชนแห่งความสุข
4. วิธีแห่งอิสรภาพ ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น
5. จริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร
6. การสร้างวัฒนธรรม บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร
7. การมีผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี
8. การยกย่องเชิดชูแก่ผู้ถ่ายทอดความรู้และแสดงออกถึงการเรียนรู้

ระดับกลุ่ม (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน โดยเกื้อกูล ช่วยเหลือ ดูแล แบ่งปัน เข้าหา อาสา ทำกิจกรรมร่วมกัน ใส่ใจรับฟังเรื่องราวของกันและกันทั้งในเรื่องชีวิตและการทำงาน

2. วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบเพื่อน แบบเครือญาติ ที่มีความสนิทสนม รู้จักกัน เป็นอย่างดี คลุกคลีกันในงาน จนอยู่ในระดับที่เปิดเผยตัวตนตามธรรมชาติ ทำให้บรรยากาศ PLC มีความเป็นกันเอง

ระดับบุคคล (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

1. การมีทัศนคติเชิงบวก มองผู้อื่นบนพื้นฐานการเรียนรู้มากกว่ามุมมองการตัดสิน

ถูกผิด

2. การค้นหาและเข้าใจธรรมชาติในตัวเองและธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล

องค์ประกอบที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แบ่งเป็น 3 ระดับ

ดังนี้

ระดับองค์การ (ละดา ดอนหงษา และคณะ, 2559; สาโรจน์ แก้วอรุณ, 2552;

Michael, J. Marquardt, n.d. อ้างถึงใน สกล บุญสิน, 2555) โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้
2. การสร้างองค์ความรู้
3. การเก็บรักษาความรู้
4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
5. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
6. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ระดับกลุ่ม (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน (AAR) การถอดประสบการณ์ค้นหาองค์ความรู้

ระดับบุคคล (วรลักษณ์ ชูกำเนิด, 2557) มีลักษณะ ดังนี้

การพิจารณาตนเอง ประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตน โดยการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีของตน

จากองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 องค์ประกอบ นำมาสู่การสังเคราะห์เป็นแนวทางการดำเนินการพัฒนาครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่จากองค์ประกอบของโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับ	องค์ประกอบโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO)					การดำเนินการ
	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	
ระดับบุคคล	<p>1. การมีความเชื่อร่วมกับผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ คือ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่าง เคารพผู้อื่น</p> <p>2. การมีความเชื่อร่วมกับผู้อื่นเกี่ยวกับจิตวิญญาณ ความเป็นครู</p> <p>3. การมีความเชื่อเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแห่งยุค ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องปฏิรูป การเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21</p> <p>4. การมีความเชื่อเรื่อง การเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>1. การกระจายอำนาจ แบบระบบเปิดระดับบุคคล คือ การเปลี่ยนแปลงระดับ ตนเอง กระตุ้นตนเอง ในการพัฒนา</p> <p>2. การกระจายอำนาจ แบบระบบเปิดเฉพาะจุด คือ การให้ห้องเรียนทดลอง นวัตกรรมที่อำนาจในการ จัดการห้องเรียนด้วยตนเอง อย่างเบ็ดเสร็จ สามารถ ออกแบบระบบบริหารแบบ เฉพาะห้องเรียนแต่อยู่ภายใต้ วิสัยทัศน์เดียวกันและ ภายใต้การสนับสนุน จากส่วนกลาง</p>	<p>1. การกำหนดความต้องการ ส่วนบุคคล</p> <p>2. การเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู</p> <p>3. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>4. กิจกรรมการพัฒนา ส่วนบุคคล วิถีสติภาวนา ด้วยความรู้ลึก วิถีภาวนา ปัญญา</p> <p>5. การได้ชตนเอง (Self-coaching) หมั่นฝึกฝนและ พัฒนาตนเอง จนเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้</p> <p>6. การเรียนรู้โดยการกระทำ</p>	<p>1. การมีทัศนคติเชิงบวก มองผู้อื่นบนพื้นฐาน การเรียนรู้มากกว่ามุมมอง การตัดสินถูกผิด</p> <p>2. การค้นหาและเข้าใจ ธรรมชาติในตัวเราและ ธรรมชาติความแตกต่าง ระหว่างบุคคล</p>	<p>การพิจารณาตนเอง ประเมินตนเอง วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของตน โดยการสะท้อนคิดจาก การปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และ การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ของตน</p>	<p>1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมาย การพัฒนาให้เป็นครู ในศตวรรษที่ 21</p> <p>2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบ ไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง</p> <p>3. วางแผนการพัฒนา ตนเอง</p> <p>4. กำหนดกิจกรรม การพัฒนา (การได้ชตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ)</p> <p>5. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาตนเอง ให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

ระดับ	องค์ประกอบโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO)					การดำเนินการ
	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	
การพัฒนาระดับกลุ่ม	<p>1. วิสัยทัศน์</p> <p>1.1 การมีความเชื่อร่วมกัน</p> <p>1.2 การกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2. การมีกิจร่วมกัน</p> <p>2.1 การปฏิบัติภารกิจ</p> <p>จนเป็นวิถีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>2.2 การปฏิบัติตามกิจกรรมตามวาระ</p> <p>เป็นภารกิจที่มีเป้าหมายชัดเจนเห็น</p>	<p>1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพของครูในการจัด การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>2. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ การนำแบบโค้ชแนวทาง การนำเป็นต้นแบบการปฏิบัติ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ</p> <p>3. การวางแผนให้สมาชิกได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้</p> <p>วิธีการทำงานเป็นทีม</p> <p>4. การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานเป็นทีมและ ในทางสังคม</p> <p>5. การส่งเสริมให้สมาชิก ร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้</p> <p>แบ่งปันประสบการณ์</p> <p>6. กิจกรรมการร่วมกัน การจับคู่กันเรียนรู้ การศึกษา บทเรียน (Lesson study) การเรียนรู้บนฐานการวิจัย</p>	<p>1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนา วิชาชีพ</p> <p>2. การเรียนรู้เพื่อปรับตัว</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้</p> <p>แบ่งปันประสบการณ์</p> <p>4. การเรียนรู้วิธีการทำงาน เป็นทีม</p> <p>5. การจับคู่กันเรียนรู้</p> <p>6. การแลกเปลี่ยน</p> <p>ความสำเร็จ (AAR)</p>	<p>1. วัฒนธรรมการดูแล</p> <p>ซึ่งกันและกัน โดยเกื้อกูล</p> <p>ช่วยเหลือ ดูแล แบ่งปัน</p> <p>เข้าหา อาสาทำกิจกรรม</p> <p>ร่วมกัน ใส่ใจรับฟังเรื่องราว</p> <p>ของกันและกันทั้งในเรื่องชีวิต</p> <p>และการทำงาน</p> <p>2. วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน</p> <p>แบบเพื่อน แบบเครือญาติ</p> <p>ที่มีความสนิทสนม รู้จักกัน</p> <p>เป็นอย่างดี คลุกคลีกัน</p> <p>ในงาน จนอยู่ในระดับที่</p> <p>เปิดเผยตัวตนตามธรรมชาติ</p> <p>ทำให้บรรยากาศ PLC</p> <p>มีความเป็นกันเอง</p>	<p>การสะท้อนผล</p> <p>หลังการปฏิบัติงาน (AAR)</p> <p>การถอดประสบการณ์ค้นหา</p> <p>องค์ความรู้</p>	<p>1. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>ด้านการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ในศตวรรษที่ 21 (พัฒนา</p> <p>นักเรียน และพัฒนา</p> <p>วิชาชีพ)</p> <p>2. จัดกลุ่มสายชั้น</p> <p>กลุ่มสาระ กลุ่มงาน</p> <p>3. กำหนดกิจกรรมร่วมกัน</p> <p>ในการเรียนรู้พัฒนา</p> <p>(Coaching, Modeling, PLC)</p> <p>4. การสะท้อนผล</p> <p>หลังปฏิบัติงาน (AAR)</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

ระดับ	องค์ประกอบโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO)					การดำเนินการ
	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	
การพัฒนา		และพัฒนา การโค้ช การเรียนรู้แบบซึ่มซึบทาง วิชาชีพบนหน้างานจริง 7. การแลกเปลี่ยน ความสำเร็จ (AAR)				
ระดับ	1. สมาชิกทุกคนมีการรับรู้ วิสัยทัศน์และความคาดหวัง ขององค์กร การชวนให้ ตระหนักคุณค่าของงาน	1. โครงสร้างองค์การแบบ กระจายอำนาจ ให้อิสรภาพ การทำงานของทุกหน่วย ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน	1. การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบ ความสำเร็จของเป้าหมาย องค์การ	1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัว ยึดลดความขัดแย้งและทำให้ มีความแตกต่างแต่มีทิศทาง ร่วมกัน	1. การกำหนดเป้าหมาย ในการจัดการความรู้	1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม
องค์การ	2. การเปิดโอกาสให้สมาชิก ในองค์กร กำหนด เป้าหมาย องค์กร วิสัยทัศน์ และ ทิศทางการพัฒนาองค์กร ร่วมกัน	2. ภาวะผู้นำ การนำแบบ อย่างได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน ขับเคลื่อนจากหน่วยย่อยไป พร้อมๆ กัน เน้นการสื่อสาร การประสานงาน และ การร่วมเรียนรู้และพัฒนา ระหว่างกันภายในองค์กร	2. ภาวะผู้นำ การนำแบบ อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitator) ภาวะผู้นำร่วม โดยลดการแทรกแซง และ การนำแบบไม่นำ	2. วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน 3. ความเป็นชุมชนแห่ง ความสุข	2. การสร้างองค์ความรู้ 3. การเก็บรักษาความรู้ 4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้	2. จัดทำแผนการพัฒนา ร่วมกัน
	3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการวางแผนและพัฒนา องค์กร	3. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ภายในโรงเรียน	3. การมีเครื่องมือการเรียนรู้ ระหว่างองค์กร	4. ความเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้	5. การแข่งขันและ แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	3. กระจายอำนาจไปยัง กลุ่มย่อย
	4. สมาชิกทุกคนเห็นคุณค่า ร่วมกัน	4. การลดระดับบุคคล แต่ยึดระบบ ทีม และวิถีปฏิบัติเป็นหลัก	4. การนิเทศโดยทีมนิเทศ	5. วัฒนธรรมแห่งความ เอื้ออาทร	6. การถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้	4. จัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมการเรียนรู้
	5. การจัดทำภารกิจร่วมกัน	5. การใช้วัฒนธรรมแบบ กัลยาณมิตรทางวิชาการ	5. การมีเครือข่ายการเรียนรู้ มาปรับปรุงพัฒนาองค์กร	6. การสร้างวัฒนธรรม บรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ของบุคลากร	7. การแข่งขันและ แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา	5. จัดเตรียมทรัพยากร ที่ใช้ในการพัฒนา
		6. การบริหารจัดการและ				6. อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitator)
						7. สร้างวงการเรียนรู้ PLC
						8. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ภายในโรงเรียน
						9. สร้างเครือข่ายระหว่าง

ตาราง 7 (ต่อ)

ระดับ การพัฒนา	องค์ประกอบโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (SLO)					การดำเนินการ
	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	
ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามกิจกรรม ตามวาระ เป็นภารกิจที่มี เป้าหมายชัดเจนเห็นแนวทาง ปฏิบัติ มีการวางแผน เพื่อผลสำเร็จ	พัฒนาสถานศึกษาให้เป็น องค์กรที่มีประสิทธิภาพและ ทันสมัย 4. การเตรียมสภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียน เน้นความ เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ปราศจากสิ่งที่เป็น อันตรายต่อสุขภาพของ บุคลากร 5. การจัดหาทรัพยากร ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยการเปิดเพื่อระดมความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้ปกครองและชุมชน			7. การมีผู้นำเป็นแบบอย่าง ที่ดี 8. การยกย่องเชิดชูแก่ ผู้ถ่ายทอดความรู้และ แสดงออกถึงการเรียนรู้		โรงเรียน 10. นิเทศ กำกับ ติดตาม 11. จัดการความรู้อย่างเป็น รูปธรรม

5. สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร

การพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
วัตถุประสงค์ของการพัฒนา มีวิธีการพัฒนา การดำเนินการ การประเมินผล และผลลัพธ์ของการพัฒนา สามารถสรุปได้ดังภาพ 6

		ปัจจัยนำเข้า (Input)		กระบวนการพัฒนา (Process)			ผลลัพธ์ (Outputs)
กระบวนการ	1. ประเมินความต้องการจำเป็น	2. วัตถุประสงค์การพัฒนา	3. วิธีการพัฒนา	4. แนวทางการดำเนินการพัฒนา	5. ประเมินผลการพัฒนา	สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21	
ระดับการพัฒนา	ระดับองค์กร - ด้านภาวะผู้นำองค์กร - ด้านการทำงานเป็นทีม - ด้านการจัดสภาพการณ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	ระดับองค์กร 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์กร 2. เพื่อสร้างค่านิยม ทัศนคติของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 3. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้ของครู 4. เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. เพื่อกระบวนการจัดการความรู้ 6. เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน 7. เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู	ระดับองค์กร 1. การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) 2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	ระดับองค์กร 1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน 3. กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย 4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ 5. จัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา 6. อำนาจให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) 7. สร้างวงการเรียนรู้ PLC 8. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน 9. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 10. นิเทศ กำกับ ติดตาม 11. จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	ระดับองค์กร 1. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์กร 2. ประเมินวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร 3. ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ 4. ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 6. ประเมินความพร้อมของเครือข่ายและชุมชน 7. ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำ	การพัฒนาตนเอง, จรรยาบรรณ, การทำงานเป็นทีม, การสร้างสัมพันธ์ชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้, การทำงานเป็นทีม, การจัดการเรียนรู้, การพัฒนาผู้เรียน, การบริหารจัดการชั้นเรียน, ภาวะผู้นำครู, ความฉลาดทางสังคม, ความฉลาดทางอารมณ์, การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม, เทคโนโลยี, การคิดแบบวิจรณ์ญาณ, การคิดสร้างสรรค์, การมีความรู้	
	ระดับกลุ่ม - ด้านภาวะผู้นำกลุ่ม - ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน - ด้านกิจกรรม	ระดับกลุ่ม 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่ม 2. เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน 3. เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ 4. เพื่อให้เกิดผู้นำไปบริการ	ระดับกลุ่ม 1. ศึกษาบทเรียน (Lesson study) 2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. การเสวนา (Flacha's dialogue)	ระดับกลุ่ม 1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) 2. จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 3. กำหนดกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, PLC) 4. การสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน (AAR)	ระดับกลุ่ม 1. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในระดับกลุ่ม 2. ประเมินวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 3. ประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ 4. ประเมินความเป็นผู้นำไปบริการ		
	ระดับบุคคล - ด้านการพัฒนาความรู้ - ด้านประสบการณ์	ระดับบุคคล 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง 2. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง 3. เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. เพื่อการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว	ระดับบุคคล - เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning)	ระดับบุคคล 1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3. วางแผนการพัฒนา 3. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา บุรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การได้ตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) 4. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนาปฏิบัติที่ดี	ระดับบุคคล 1. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง 2. ประเมินการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง 3. ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว		

ภาพ 6 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์เอกสาร

จากภาพ 6 สรุปการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาระดับองค์การ

1.1 ปัจจัยความสำเร็จ มีดังนี้

1.1.1 ด้านภาวะผู้นำองค์การ คือ ผู้นำควรมีภาวะผู้นำกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมบทบาทให้แก่สมาชิก รวมทั้งต้องมีภาวะผู้แบบสนับสนุนและมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน

1.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรโดยใช้การเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม โดยการจัดรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มแบบลดความสามารถ ประสิทธิภาพ

1.1.3 ด้านการจัดสภาพการณ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการสร้างวัฒนธรรมของการแสวงหาความรู้ นวัตกรรม การวางระบบการเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร การใช้การเรียนรู้ และปฏิบัติแบบสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

1.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

1.2.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ

1.2.2 เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

1.2.3 เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรง ให้เกิดการเรียนรู้ของครู

1.2.4 เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.2.5 เพื่อกระบวนการจัดการความรู้

1.2.6 เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน

1.2.7 เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู

1.3 แนวทางการดำเนินการ โดย การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) และ PLC

มีดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม รับรู้วิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร

2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน โดยจัดทำภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ร่วมกัน

3. กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อยปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงานเป็นหลัก โดยวิถี

แห่งอิสรภาพ ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างชุมชนแห่งความสุข การสร้างวัฒนธรรม จริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

5. จัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา

ขั้นดำเนินการ (DO)

1. อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) โดยสร้างวงการเรียนรู้ PLC ในระดับ
องค์การ

2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน

3. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนเพื่อพัฒนาร่วมกัน

ขั้นตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศ กำกับ ติดตาม แบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ โดยทีม Senior และทีม
Facilitator

ขั้นประเมินผล (Act)

จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

1.4.1 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ

1.4.2 ประเมินวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การ

1.4.3 ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้

1.4.4 ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.4.5 ประเมินกระบวนการจัดการความรู้

1.4.6 ประเมินความร่วมมือของเครือข่ายและชุมชน

1.4.7 ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำ

1.5 **ผลลัพธ์ในระดับองค์การ** คือ สมรรถนะ ดังนี้ ความฉลาดทางสังคม การทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

2. วิธีการพัฒนาระดับกลุ่ม

2.1 ปัจจัยความสำเร็จ มีดังนี้

2.1.1 ด้านภาวะผู้นำกลุ่ม คือ การมีบุคลากรต้นแบบที่เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ให้แก่ผู้อื่น โดยมีภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Growing learning leadership)

2.1.2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน การเรียนรู้แบบสังคม การสะท้อนผลการสอน การพัฒนาร่วมกัน โดยยอมรับความหลากหลายทางความคิด ซึ่งจะเป็นกุญแจไปสู่การพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน

2.1.3 ด้านกิจกรรม คือ การกำหนดกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

2.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

- 2.2.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม
- 2.2.2 เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2.2.3 เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง
- 2.2.4 เพื่อให้เกิดผู้นำไฟบริการ

2.3 แนวทางการดำเนินการ โดยการศึกษาบทเรียนร่วมกัน (Lesson study) การโค้ช (Coaching) การเสวนา และ PLC

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเป้าพัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ
2. จัดกลุ่มร่วมพัฒนาในกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน โดยส่งเสริมสมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

ขั้นดำเนินการ (Do)

กำหนดกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา จัดวงเสวนาเรียนรู้ระดับกลุ่ม ถอดบทเรียนให้สมาชิก ได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม การจับคู่กันเรียนรู้ การสร้างผู้นำในกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Coaching, Modeling, PLC)

ขั้นตอนการตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศ โดยทีม Coach ร่วมพัฒนา

ขั้นตอนประเมินผล (Act)

การสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน (AAR) เพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

- 2.4.1 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในระดับกลุ่ม
- 2.4.2 ประเมินวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
- 2.4.3 ประเมินกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.4.4 ประเมินความเป็นผู้นำไฟบริการ

2.5 ผลลัพธ์ในระดับกลุ่ม คือ สมรรถนะ ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และภาวะผู้นำครู

3. วิธีการพัฒนาระดับบุคคล

3.1 ปัจจัยความสำเร็จ มีปัจจัย ดังนี้

3.1.1 ด้านการพัฒนาความรู้ คือ การพัฒนาส่วนบุคคล แสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ทางวิชาชีพ และความรู้ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.1.2 ด้านประสบการณ์ คือ การใช้การพิจารณาความเสี่ยงและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของตนเอง

3.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

3.2.1 เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง

3.2.2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง

3.2.3 เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.2.4 เพื่อการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว

3.3 แนวทางการดำเนินการ โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 กำหนดการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ

2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง วางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. วางแผนการพัฒนาตนเอง กำหนดกิจกรรมพัฒนา วิถีจิตใจ วิถีปฏิบัติ วิถีปัญญา นูรณ์การแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ขั้นดำเนินการ (Do)

1. การโค้ชตนเอง (Self-Coaching)

2. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ขั้นตรวจสอบและประเมินผล

พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา

3.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

1. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง

2. ประเมินการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง

3. ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว (Best practice)

3.5 ผลลัพธ์ในระดับบุคคล คือ สมรรถนะ ดังนี้ การพัฒนาตนเอง จรรยาบรรณทางวิชาชีพ ความฉลาดทางอารมณ์ การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เทคโนโลยี การคิดแบบวิจรรณญาณ การคิดสร้างสรรค์ และการมีความรู้

การประเมินความต้องการจำเป็น (Need assessment)

1. ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceive need)

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า มีนักวิชาการได้จำแนกความต้องการไว้หลายประเภท โดยที่ผู้วิจัยได้จำกัดการศึกษาเพื่อให้ตรงกับข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิจัยในประเด็นสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องความต้องการเชิงความรู้สึกหรือความต้องการตามการรับรู้ (Felt need/Perceive need) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Bradshaw (1972, p. 73) จำแนกความต้องการทางสังคม (Social needs) ไว้ 4 ประเภท คือ ความต้องการเชิงบรรทัดฐาน (Normative need) ความต้องการเชิงความรู้สึก (Felt need) ความต้องการเชิงการแสดงออก (Expression need) และความต้องการเชิงเปรียบเทียบ (Comparative need)

โดย Bradshaw อธิบายความต้องการเชิงความรู้สึก (Felt need) คือ ความต้องการของแต่ละบุคคลในการรับบริการ ซึ่งแตกต่างตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล การศึกษาความต้องการเชิงความรู้สึกมักจะศึกษาในผู้ที่บรรลุนิติภาวะแล้ว หรือศึกษาในสังคมที่พัฒนาแล้ว

อัญชลี สารรัตน์ (2554, น. 16) อธิบายการหาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ไว้ดังนี้ การหาความต้องการที่จำเป็นตามการรับรู้ (Perceived Needs Approach) เป็นการสำรวจความต้องการที่จำเป็นของกลุ่มตัวอย่างตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาความต้องการจำเป็นของนักเรียนตามการรับรู้ของครู นักเรียน และผู้ปกครอง

โดยที่ อัญชลี สารรัตน์ กล่าวว่า การหาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น แต่การหาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้มีข้อจำกัด คือ ข้อมูลที่ได้จะมีลักษณะเป็นความคิดเห็น ความต้องการส่วนตัว ซึ่งอาจต่างจากข้อเท็จจริง

สรุป ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่มีความคิดต่อเรื่องนั้นๆ โดยที่สามารถศึกษาได้ทั้งการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ควรศึกษาในผู้ที่บรรลุ

นิติภาวะแล้ว และมีข้อจำกัดของการศึกษา คือ ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลในเชิงความคิดเห็น ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้และความต้องการของแต่ละบุคคล

2. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

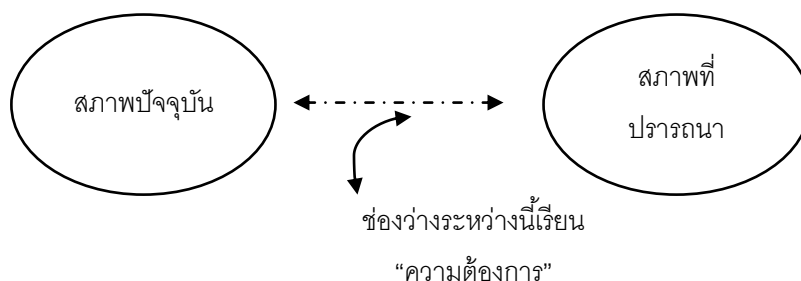
มีนักวิชาการให้ความหมายของการสำรวจความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

อัญชลี สารรัตน์ (2554, น. 10) ให้ความหมายของการสำรวจความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการสำหรับการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบแน่ชัดลงไปว่า ปัญหาและความต้องการอันไหน เป็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ปัญหาและความต้องการอันไหนมีความสำคัญมากกว่ากัน

พระวิรัช เขียมศรีดี (2554, น. 68) ให้ความหมายของการสำรวจความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพิจารณา ตัดสินใจ หรือหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพความต้องการที่แท้จริง ซึ่งการประเมิน ความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องในการวางแผน อีกทั้งยังเป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นของประเด็นที่ศึกษาได้

รณิดา ธิรปาลวัฒน์, ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ, และจรรุพร สาธินีย์ (2555, น. 9) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ของหน่วยงาน อีกทั้งการประเมินความต้องการจำเป็นช่วยให้ทราบถึงความต้องการจำเป็น การจัด ระดับความต้องการจำเป็นได้

Sleezer, & Darlene (2007, pp. 14, 44) ให้ความหมายการประเมินความต้องการ จำเป็น ในแง่มุมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการเพื่อจะศึกษาช่องว่าง สมรรถนะ (Performance gap) โดยที่การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นตัวกำหนดสิ่งที่จะ พัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยอธิบายความหมายของความ ต้องการดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงความหมายของความต้องการ

ที่มา: Sleezer, & Darlene, 2007, p. 15

สรุป การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการสำหรับการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและสภาพความต้องการ ของสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพิจารณา ตัดสินใจ หรือหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพความต้องการที่แท้จริง โดยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ทราบถึงความต้องการจำเป็น ในประเด็นที่ศึกษา และการจัดระดับความต้องการจำเป็นได้

3. วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น มีดังนี้

อัญชลี สารรัตน์ (2554, น. 19) นำเสนอขั้นตอนการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นและวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น โดยนำเสนอดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ	วิธีการ
1. การระบุความต้องการจำเป็น	1.1 ผลการวิจัย 1.2 ตัวบ่งชี้ 1.3 แบบสอบถาม 1.4 สัมภาษณ์ 1.5 สังเกต 1.6 สนทนากลุ่มแบบเจาะจง 1.7 กลุ่มสนมมติ 1.8 เสียงจากภาพ 1.9 ประชาพิจารณ์ 1.10 แผนที่มโนทัศน์ 1.11 Delphi technique
2. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น	2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย 2.2 มาตรฐานค่า 2.3 กำหนดน้ำหนักรายคู่ 2.4 การเรียงลำดับด้วยการ์ด 2.5 ดัชนีต่างๆ 2.6 การวิเคราะห์เมทริกซ์ 2.7 กระบวนการ AHP

ตาราง 8 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ	วิธีการ
3. การวิเคราะห์สาเหตุ	3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลว 3.2 การวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลา 3.3 LISREL Analysis
4. การกำหนดทางเลือก	4.1 วงล้ออนาคต 4.2 การวิเคราะห์อรรถประโยชน์ พหุลักษณะ 4.3 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลที่ตามมา 4.4 อนาคตภาพ 4.5 กระบวนการ AHP

Sleezer, & Darlene (2007, pp. 14-15) นำเสนอการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งการสังเกต การสัมภาษณ์ การสำรวจ และการทบทวนจากเอกสาร โดยขั้นตอนของการสำรวจ มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การจัดเตรียม (Prepare) วัตถุประสงค์ของการสำรวจ ขอบเขต ข้อคำถาม และผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยในการออกแบบเครื่องมือ
2. การออกแบบ (Design) ขึ้นอยู่กับปัจจัยคือผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การพัฒนาคำถาม (Develop questions) ใช้คำที่ง่าย หลีกเลี่ยงคำถามแสดงความรู้สึก หลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่ขัดแย้งกัน
4. การเขียนข้อเสนอแนะ (Write instructions) มีส่วนของการเขียนข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล

จงไท เฟิงแซ (2552, น. 86) นำเสนอขั้นตอนและวิธีการวิจัยในงานวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดจังหวัดขอนแก่น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดและระบุสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาจากเอกสาร
2. กำหนดปัจจัยสำหรับตัวชี้วัดปัจจัยส่วนบุคคล และการรับรู้สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แบบสอบถาม

3. วิเคราะห์ข้อมูลจัดลำดับสมรรถนะ โดยใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์ข้อมูล แล้วแปรผลตามมาตรฐานประมาณค่า

สรุป ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนที่สำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น โดยมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็น และ 2) ขั้นตอนการจัดเรียงความต้องการจำเป็น โดยเครื่องมือที่ใช้แบบหนึ่งในการศึกษาความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ คือ แบบสอบถาม จากนั้นจัดเรียงข้อมูลโดยมาตรฐานประมาณค่า เพื่อหาสมรรถนะที่สำคัญตามการรับรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เซน หมั่นเขตรกิจ (2551) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนำครูใหม่เข้าสู่งานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนำครูใหม่เข้าสู่งานในสถานศึกษา มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของการนำครูใหม่เข้าสู่งาน 2) มีจุดเน้นที่การสนับสนุนช่วยเหลือเทียบเท่ากับการประเมินครูใหม่ โดยการมีส่วนร่วมพัฒนา 3) องค์ประกอบหลักการนำครูใหม่เข้าสู่งาน มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผนพัฒนาครูใหม่ 2) องค์ประกอบด้านการส่งเสริมและการพัฒนา 3) องค์ประกอบด้านการติดตามและประเมินครูใหม่ 4) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูใหม่จากเครือข่ายภายนอก

สุพจน์ีย์ พัดจาด (2554) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของ 4) สมรรถนะการปฏิบัติงาน 5) วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) งบประมาณ 7) การกำกับติดตามและประเมินผล

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) ศึกษาเรื่อง โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบท สถานศึกษา PLC ในระดับสถานศึกษา หรือระดับผู้ประกอบวิชาชีพนำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC เป็น 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) ชุมชนกัลยาณมิตร 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

เฉลิมชาติ เมฆแดง (2558) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ดี ของสถานศึกษาครอบคลุม 5 ลักษณะ คือ 1.1) สถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม 1.2) สถานศึกษาจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกัน 1.3) สถานศึกษามีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 1.4) สถานศึกษามีเงื่อนไขและสภาพการณ์ที่สนับสนุน 1.5) สถานศึกษามี แนวการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน 2) แนวทางในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน มีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำสถานศึกษา ดังนี้ 2.1) พัฒนาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและมีส่วนร่วม 2.2) จัดให้มีการเรียนรู้และประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกัน 2.3) สร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ของความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 2.4) สร้างการมีเงื่อนไข และสภาพการณ์ที่สนับสนุนความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 2.5) สร้างแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้าน ภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมของครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะ ประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครู 5 ด้าน องค์ประกอบ 1) ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) 2) ด้านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) 3) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) 4) ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) และ 5) ด้านการมุ่ง พัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement)

พนมนคร มีราคา (2560) ศึกษาเรื่อง ครูต้องมีลักษณะอย่างไร ในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ครูเพื่อศิษย์ต้องเปลี่ยนจุดสนใจหรือจุดเน้นจากการสอน ไปเป็นเน้นที่การเรียนรู้ (ทั้งของศิษย์ และของตนเอง) ต้องเรียนรู้และปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ที่ตนจัดให้แก่ศิษย์ด้วย ครูเพื่อศิษย์ต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจาก “ครูสอน” ไปเป็น “ครูฝึก” หรือ “ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้” (learning facilitator) และต้องเรียนรู้ทักษะในการทำหน้าที่นี้ โดยรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เรียกว่า PLC (Professional Learning community) ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องยึดหลักสอนน้อย เรียนมาก การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้ามสาระ วิชาไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ครูต้องไม่สอน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (facilitate) ในการเรียนรู้ให้นักเรียนเรียนรู้จาก การเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Barbara, & Kerry (1995) ศึกษาเรื่อง กรอบสมรรถนะของชาติสำหรับครูใหม่ ผลการวิจัยพบว่า กรอบสมรรถนะของชาติสำหรับครูใหม่ประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วย 9 กรอบ ดังนี้

- 1) กลุ่มสมรรถนะด้านความรู้และการประเมินผู้เรียน
- 2) กลุ่มสมรรถนะด้านมาตรฐานของครูใหม่
- 3) สมรรถนะด้านการประเมินนิเทศ
- 4) สมรรถนะด้านความเข้าใจโครงสร้างหลักสูตรและการเชื่อมโยง
- 5) สมรรถนะด้านการฝึกสอน
- 6) สมรรถนะด้านการแนะนำและการทำงานร่วมมือ ระหว่างบุคลากรต่างๆ
- 7) สมรรถนะด้านการสอนและการออกแบบการเรียนรู้
- 8) สมรรถนะด้านการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 9) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง

Diana, B. Hiatt-Michael (2001) ศึกษาเรื่อง โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: วิสัยทัศน์สำหรับการปฏิรูปโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า หลักการที่จะทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ไว้ 4 ส่วนประกอบสำคัญ คือ

- 1) ผู้นำใ้บริการ (Servant Leader)
- 2) วัตถุประสงค์ทางจิตใจร่วมกัน (Share moral purpose)
- 3) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน (A sense of trust and mutual respect)
- 4) การตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิก (Collaborative decision-making among members)

โดยโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบด้านโรงเรียน (The School) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) โครงสร้างองค์กร/ทรัพยากร (Organizational Structure/Resources)
- 2) บทบาทขององค์กร (Organizational Role)
- 3) ความคาดหวังองค์กร (Organizational Expectations)
- 4) ภารกิจโรงเรียน (School Mission)

องค์ประกอบด้านบุคคล (The Individual) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) กิจกรรมส่วนบุคคล (Individual Activities)
- 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Personal Characteristics)
- 3) ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Personal Needs)
- 4) ค่านิยมส่วนบุคคล (Individual Personal Values)

Linda, Darling-Hammond (2006) ศึกษาเรื่อง การสร้างจัดการศึกษาของครูในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ครูต้องมีความรู้และทักษะ ดังนี้

- 1) การรู้จักนักเรียนแต่ละคนและการพัฒนา นักเรียนในบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน (Knowledge of Learners & their Development in Social Contexts) ซึ่งครูต้องเข้าใจการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน พัฒนาความเป็นมนุษย์ พัฒนาด้านการใช้ภาษาแก่นักเรียน
- 2) ครูต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ตนเองสอน และเข้าใจเป้าหมายของหลักสูตร (Knowledge of Subject Matter & Curriculum Goals) ซึ่งครูต้องเข้าใจเป้าหมายของการศึกษา วัตถุประสงค์รายวิชา ทักษะ และเนื้อหาของวิชานั้นๆ
- 3) ความรู้ด้านการสอน (Knowledge of Teaching) ซึ่งครูต้องรู้วิธีการสอนเนื้อหา (Content pedagogy) การสอนนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน การประเมินผล และการจัดการชั้นเรียน

สถาบันการศึกษาแห่งชาติสิงคโปร์ (NIE) (2009) ได้รายงานรูปแบบใหม่ของครูในศตวรรษที่ 21 ของประเทศสิงคโปร์ โดยมีโมเดลสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 คือ โมเดล V³SK ดังนี้ สมรรถนะด้านทักษะ (Attributes) ประกอบด้วย V¹ ครูต้องรู้จักและเห็นคุณค่าของนักเรียน ความเชื่อร่วมกันว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ ตามศักยภาพในเด็กแต่ละคน V² ลักษณะเฉพาะของครู ตั้งเป้าหมายมาตรฐานสูง เข้าใจธรรมชาติผู้เรียน ชอบการเรียนรู้ มีความหลงใหลในการจัดการศึกษา ปรับตัวและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีศีลธรรม และมีความเป็นมืออาชีพ V³ การบริหาร สุวิชาชีพระบุและชุมชน ครูต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและการฝึกฝน การสร้างการฝึกงานและที่ปรึกษา ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วม และการให้บริการหรือดูแล สมรรถนะด้านทักษะ (Skill: S) ครูใหม่ต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการแสดงออกทางความคิด ทักษะการสอน ทักษะการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการบริหารและการจัดการ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการสร้างนวัตกรรม และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge: K) ครูต้องมีความรู้เกี่ยวกับตนเอง นักเรียน เครือข่าย ความรู้ในวิชาที่สอน ความรู้ด้านศาสตร์การสอน ความรู้ด้านหลักสูตร ความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและนโยบายทางการศึกษา ความรู้ทางวัฒนธรรมหลากหลาย การรับรู้เรื่องราวของโลก และ

Saavedra, A.R., & Darleen, V. (2012) ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะ ดังนี้ 1) บูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สหวิชา 2) การสอนผ่านรายวิชาเชื่อมโยงให้นักเรียนเห็นความสำคัญที่ต้องนำไปใช้ 3) พัฒนาทักษะการคิดแก่นักเรียน 4) ส่งเสริมการเรียนรู้นำความรู้ไปใช้แก่นักเรียน 5) สอนนักเรียนถึงวิธีการเรียนรู้ 6) แก้ไขความเข้าใจผิดโดยตรงเมื่อเกิดความไม่เข้าใจของนักเรียน 7) การทำงานเป็นทีม 8) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 9) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดการวิจัย

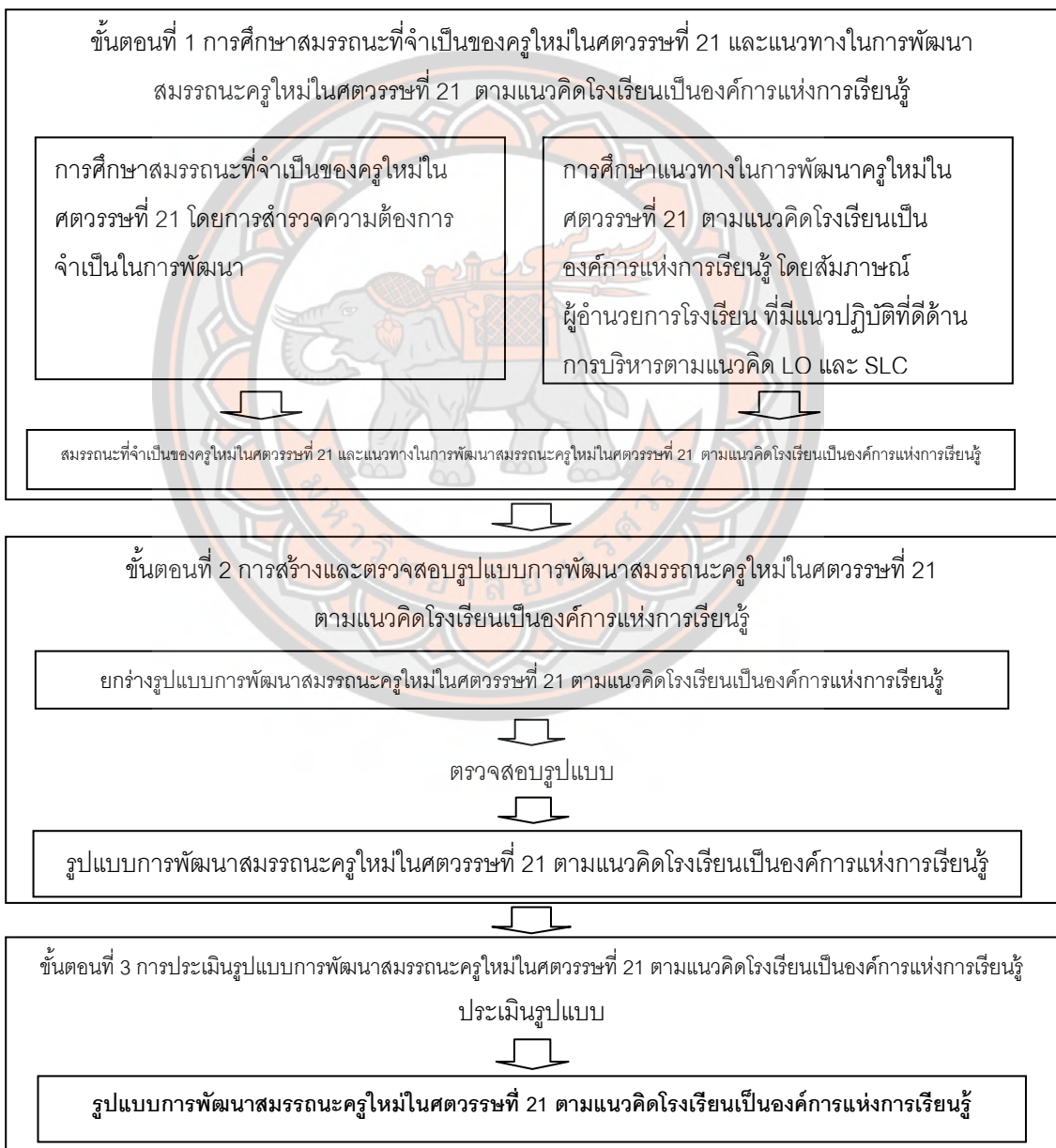


ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

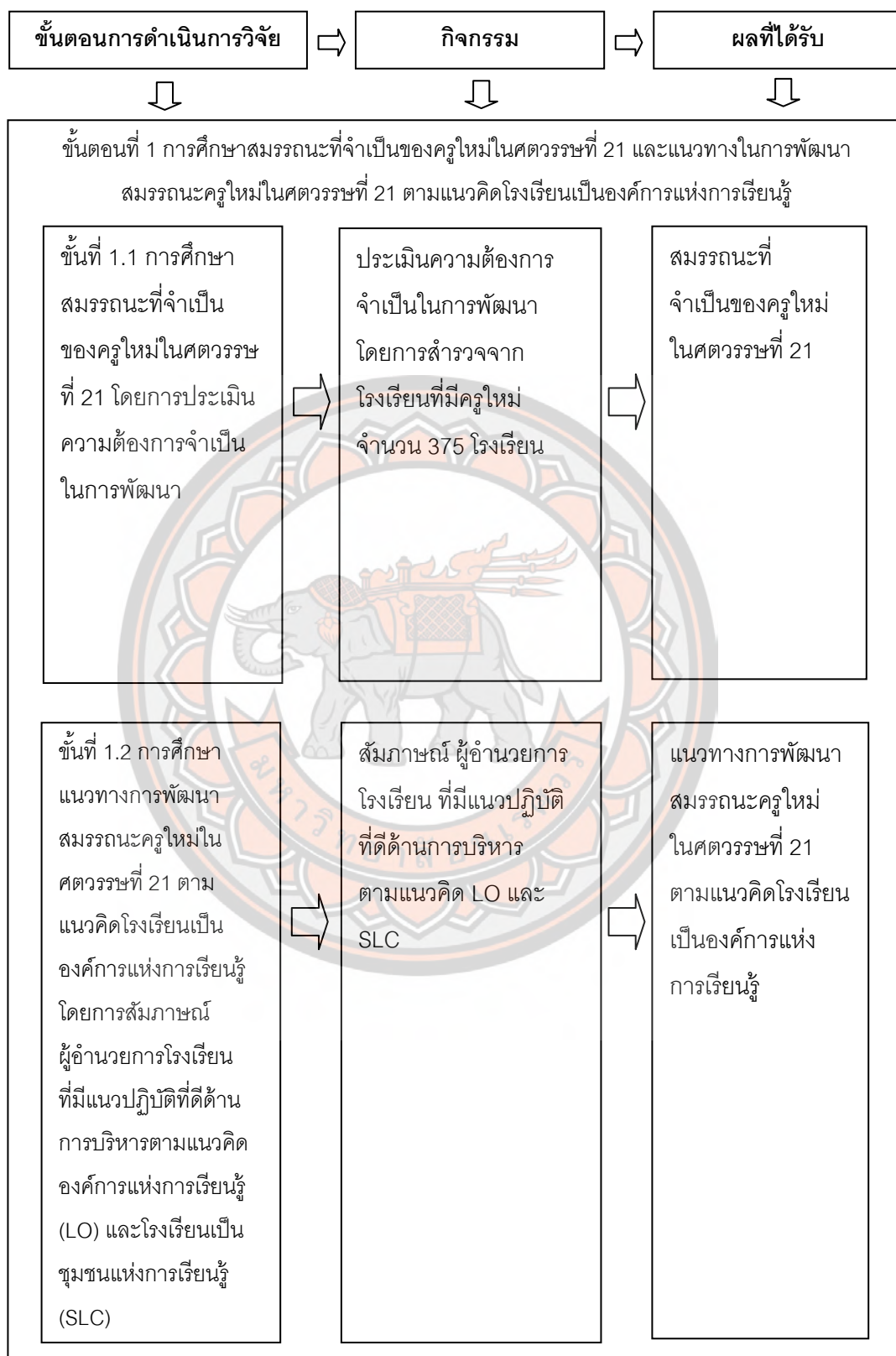
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนการวิจัย รวม 3 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 9



ภาพ 9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพ 9 (ต่อ)



ภาพ 9 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วยกลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่ และไม่สามารถระบุได้ว่าโรงเรียนที่มีครูผู้ช่วย (ครูใหม่) มากกว่าหนึ่งคนนั้น มีครูพี่เลี้ยง (Mentor) จากการแต่งตั้งเป็นคนเดียวกันหรือไม่เนื่องจากในหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้กำหนด จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนกลุ่มประชากรจากครูผู้ช่วยได้ ดังนั้น เพื่อให้สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ จึงกำหนดประชากร คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ครูใหม่หนึ่งคนต่อหนึ่งโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน จึงกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13,171 โรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 375 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, & Morgan (1970, p. 608) โดยผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละโรงเรียนจำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ครูพี่เลี้ยง และ 3) ครูใหม่ โดยที่การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน มีกระบวนการดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนา

กลุ่มจังหวัดในแต่ละภูมิภาคจำนวน 32 จังหวัด จาก 4 ภูมิภาค				
กลุ่ม อย่างง่าย	ภาคเหนือ จำนวน 8 จังหวัด	ภาคกลาง จำนวน 8 จังหวัด	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8 จังหวัด	ภาคใต้ จำนวน 8 จังหวัด
8 จังหวัด จังหวัดละ 3 เขต รวม 24 เขต (4 ภาค รวม 96 เขต)				
กลุ่ม อย่างง่าย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จังหวัดละ 2 เขต รวม 16 เขต		สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จังหวัดละ 1 เขต รวม 8 เขต	
24 เขต เขตละ 4 โรงเรียน รวม 96 โรงเรียน (4 ภาค รวม 384 โรงเรียน)				
กลุ่ม อย่างง่าย	สพป. เขตละ 4 โรงเรียน จำนวน 16 เขต รวม 64 โรงเรียน (4 ภาค รวม 256โรงเรียน)		สพม. เขตละ 4 โรงเรียน จำนวน 8 เขต รวม 32 โรงเรียน (4 ภาค รวม 128 โรงเรียน)	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และครูใหม่ ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย 1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูใหม่ (ผู้อำนวยการโรงเรียน, ครูพี่เลี้ยง, ครูผู้ช่วย) และ 2) ปี พ.ศ. การบรรจุรับราชการ ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ของครูใหม่ (2560-2561)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ดังนี้ 1.1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 ข้อ 1.2) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง จำนวน 4 ข้อ 1.3) สมรรถนะจรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม จำนวน 6 ข้อ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ 2.1) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อ 2.2) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน จำนวน 4 ข้อ 2.3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน จำนวน 4 ข้อ 2.4) สมรรถนะภาวะผู้นำครู จำนวน 3 ข้อ 2.5) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล ดังนี้ 3.1) สมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์ จำนวน 4 ข้อ 3.2) สมรรถนะความฉลาดทางสังคม จำนวน 4 ข้อ 3.3) สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม จำนวน 2 ข้อ 3.4) สื่อและเทคโนโลยี จำนวน

3 ข้อ 3.5) สมรรถนะการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา จำนวน 3 ข้อ 3.6) สมรรถนะการคิดสร้างสรรค์ จำนวน 2 ข้อ 3.7) สมรรถนะด้านความรู้ จำนวน 3 ข้อ

โดยใช้แบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Rensis Likert (1932, p. 15) เกณฑ์การประเมิน มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความจำเป็นมากที่สุด (Strongly approve)

ระดับ 4 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก (Approve)

ระดับ 3 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง (Undecided)

ระดับ 2 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย (Disapprove)

ระดับ 1 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อยที่สุด (Strongly Disapprove)

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมคุณลักษณะ ทั้งความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็น โดยกำหนดกลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

2.2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณีย์ ประจันบาน อาจารย์สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และวิจัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล

3) ดร.อนันต์ นามทองตัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพ็ชรบูรณ์ เขต 2

4) ดร.สุทธิตล พุทธิรักษ์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
เขต 39

5) ดร.สมชาย ยอดเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม
จังหวัดพิจิตร

ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญประมวลผลหาค่า IOC
ผลการประมวลค่า IOC รายข้อมีค่าเท่ากับ 1.00 (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ค)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็น
เอกสารที่เผยแพร่หรือตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ โดยครอบคลุมทั้งแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ
สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิด
การพัฒนาครูใหม่ในสถานศึกษา

3.2 ผู้วิจัย นำผลจากการสังเคราะห์สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 จากเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ

3.3 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

3.4 ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยัง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งโรงเรียนที่มี
รายชื่อ เพื่อตอบแบบประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง 375 โรงเรียนที่มีครูใหม่ โรงเรียนละ
3 ฉบับรวม จำนวน 1,125 ฉบับ (ครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการ) ได้กลับมาจาก ครูใหม่
จำนวน 312 คน ครูพี่เลี้ยง (Mentor) จำนวน 279 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 286 คน
รวมทั้งหมด 877 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.00

3.5 รวบรวมแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน เพื่อมาแปลผลสมรรถนะที่มีความต้องการในการพัฒนา โดยเทียบกับเกณฑ์ของ บุญชม
ศรีสะอาด (2539, น. 66)

เกณฑ์การประเมินระดับความจำเป็นของสมรรถนะ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อยที่สุด

จากนั้น นำผลที่ได้มาพิจารณาโดยจะคัดเลือกสมรรถนะที่มีระดับความจำเป็น ระดับมากขึ้นไป ($\bar{x} \geq 3.51$)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC)

1. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนี้

1.1 โรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิด SLO โดยเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการบริหารตามแนวคิด SLO มาเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี จากข้อมูลของงานมหกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู (EDUCA) และศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า มีโรงเรียนที่บริหารตามแนวคิด SLC จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนพุทธจักรวิทยา และโรงเรียนวัดหัวลำโพง ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ ดังนี้

1.1.1 นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.1.2 นางสาวสุภัทรา พลอยบ้านแพ้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวลำโพง จังหวัดกรุงเทพมหานคร (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องลม จังหวัดกรุงเทพมหานคร)

1.2 โรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิด LO โดยเป็นโรงเรียนที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นรู้จักโดยทั่วไปในเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากข้อมูลของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีการดำเนินการร่วมกันในโครงการสนับสนุนการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง: มูลนิธิลำปลายมาศพัฒนา โดยการพัฒนาโรงเรียน

ต้นแบบ โดยการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบด้วยนวัตกรรมจิตศึกษา PBL (Problem-Based Learning) และ PLC (Professional Learning Community) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียน เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ คือ นายวิเชียร ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิด LO และ SLC ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ อายุ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ติดต่อ สถานที่ทำงาน วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ และสถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ประกอบด้วย

- 1) ถอดบทเรียนความสำเร็จในการพัฒนา มีประเด็นย่อย ดังนี้ 1.1) แรงจูงใจ/มูลเหตุของการพัฒนาครู 1.2) สิ่งที่ต้องการพัฒนาครู (ความรู้/ทักษะ/คุณลักษณะ) 1.3) กระบวนการ/วิธีการพัฒนา 1.4) ผู้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู 1.5) ผลสำเร็จของการพัฒนาครู 1.6) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาครู 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นย่อย ดังนี้ 2.1) องค์ประกอบของรูปแบบ ที่มี 3 ส่วนประกอบด้วย 2.1.1) ปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ 2.1.2) กระบวนการพัฒนาครู 2.1.3) ระดับของการพัฒนา มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไรโดยภาพรวม 2.2) สมรรถนะของ “ครูใหม่” ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา 2.3) กระบวนการพัฒนาครูใหม่ ในแต่ละขั้นตอนควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ การสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

2.2.2 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด ดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงวันเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางการบริหาร
ตามแนวคิด LO และ SLC

ที่	ชื่อ-สกุล	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	เวลา ที่สัมภาษณ์	สถานที่สัมภาษณ์
1	นางสาวจุฑาธิณี สิงห์ทรัพย์	9 เมษายน 2562	11.00-12.00 น.	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2	นางสาวสุภัทรา พลอยบ้านแพ้ว	9 เมษายน 2562	13.00-14.00 น.	โรงเรียนวัดช่องลม จังหวัดกรุงเทพมหานคร
3	นายวิเชียร ไชยบัง	23 เมษายน 2562	9.00-10.00 น.	โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์

3.4 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์
ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
(Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัย นำผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนว
การพัฒนาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จัดทำเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมพร้อมนำข้อเสนอแนะมาแก้ไข

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาจัดทำแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติในสถานศึกษา ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 นักวิชาการศึกษา หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.2 ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสบการณ์ และมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะครู จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1.2.1 ดร.อำนาจ บุญทรง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 1

1.2.2 ดร.ภูวนาท มูลเขียน ศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์

1.3 ผู้บริหารในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิด LO และ SLC ที่มีประสบการณ์ ในการบริหารงานจนเกิดผลสำเร็จ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1.3.1 ดร.เชน หมั่นเขตรกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองอุทัยธานี จังหวัด อุทัยธานี

1.3.2 นางสาวจุฑาธินี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัด กรุงเทพมหานคร

1.3.3 นายวสันต์ ปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

โดยมีผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) คือ ดร.พีรพัฒน์ วัชรินทรางกูร ผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) จังหวัดเพชรบูรณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมในภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมของกระบวนการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ ประเมินความต้องการจำเป็น วัตถุประสงค์การพัฒนา วิธีการพัฒนา แนวทางการดำเนินการ พัฒนา และประเมินผลการพัฒนา

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการของรูปแบบการพัฒนา ประเด็น การสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 สร้างเครื่องมือในการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ พร้อมกับแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.3 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม อีกครั้งทางโทรศัพท์

2.3.4 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 3 สิงหาคม 2562 ห้อง ED 2228 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน และผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม คือ ดร.พีรพัฒน์ วัชรินทรางกูร ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้นำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษ ที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทำหน้าที่บันทึกเสียงและถ่ายภาพ คือ นางสาวลักษณิพร เข้มขัน ผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม คือ นางสาวดวงดาว เทพทองคำ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำมาวิเคราะห์ ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจะประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ ด้วยแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Rensis Likert (1932, p.15) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,784 คน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, & Morgan (1970, p. 608) มีกระบวนการดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์

สุ่มจังหวัดในแต่ละภูมิภาคจำนวน 32 จังหวัด จาก 4 ภูมิภาค				
สุ่ม	ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้
อย่างง่าย	จำนวน 8 จังหวัด	จำนวน 8 จังหวัด	จำนวน 8 จังหวัด	จำนวน 8 จังหวัด
8 จังหวัด จังหวัดละ 3 เขต รวม 24 เขต (4 ภาค รวม 96 เขต)				
สุ่ม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา		สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	
อย่างง่าย	(สปป.) จังหวัดละ 2 เขต รวม 16 เขต		(สปม.) จังหวัดละ 1 เขต รวม 8 เขต	
24 เขต เขตละ 4 โรงเรียน รวม 96 โรงเรียน (4 ภาค รวม 384 โรงเรียน)				
สุ่ม	สปป. เขตละ 4 โรงเรียน จำนวน 16 เขต		สปม. เขตละ 4 โรงเรียน จำนวน 8 เขต	
อย่างง่าย	รวม 64 โรงเรียน (4 ภาค รวม 256 โรงเรียน)		รวม 32 โรงเรียน (4 ภาค รวม 128 โรงเรียน)	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเป็นไปได้ และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาสรุปและวิเคราะห์ เพื่อสร้างแบบประเมินความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2. ผู้วิจัยนำร่างข้อคำถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของการใช้ภาษา

2.2.3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุง แก้ไขแบบประเมินความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พร้อมกับแบบประเมินความเป็นไปได้ และควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อขอเก็บข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือนำจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ โดยส่งจำนวน 379 ฉบับ ได้รับคืนมา 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76.78

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผลตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2539, น. 66)

เกณฑ์การประเมินระดับความจำเป็นของสมรรถนะ

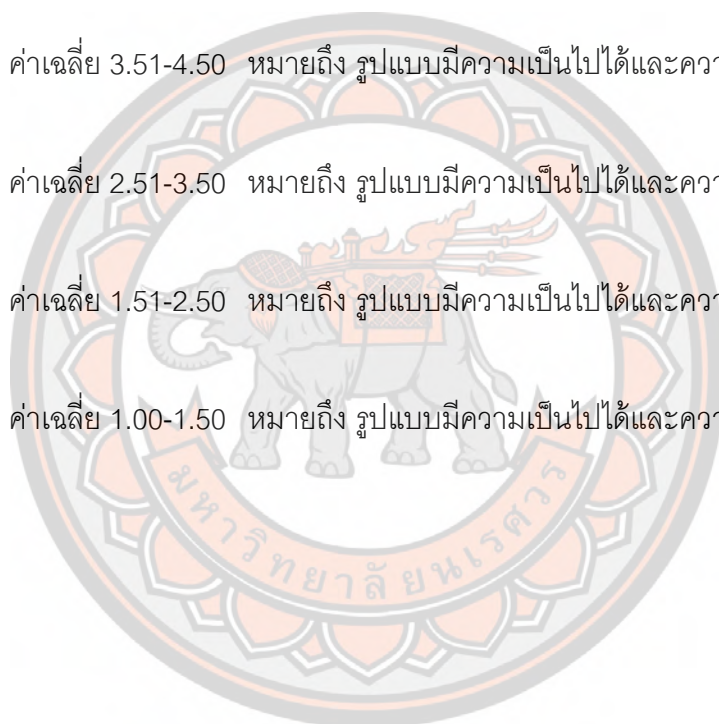
ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีจุดประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 โรงเรียน ที่มีครูใหม่ โดยแต่ละโรงเรียนตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ (ครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการ) รวมจำนวน 1,125 ฉบับ ได้กลับมาจากครูใหม่ จำนวน 312 คน ครูพี่เลี้ยง (Mentor) จำนวน 279 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 286 คน รวมทั้งหมด 877 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.00 มีผลการศึกษาดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้อำนวยการโรงเรียน	286	32.61
ครูพี่เลี้ยง (Mentor)	279	31.81
ครูใหม่	312	35.58
รวม	877	100

จากตาราง 12 มีผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 877 คน เรียงตามลำดับ ดังนี้ อันดับ 1 ครูใหม่ จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 35.58 อันดับ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 32.61 และอันดับ 3 ครูพี่เลี้ยง (Mentor) จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 31.81

ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	กลุ่มสมรรถนะหลัก	4.09	0.63	3.95	0.69	4.08	0.59	4.04	0.37	มาก
2	กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน	4.01	0.58	3.88	0.63	4.00	0.58	3.97	0.36	มาก
3	กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล	4.03	0.61	4.03	0.61	4.01	0.59	3.98	0.38	มาก
	รวม							4.00	0.36	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) โดยที่ลำดับที่ 1 สมรรถนะหลัก ($\bar{X} = 4.04$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.98$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะประจำสายงาน ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 14 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะหลัก

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	3.99	0.64	3.90	0.67	4.03	0.59	3.97	0.37	มาก
2	สมรรถนะการพัฒนาตนเอง	4.01	0.62	3.90	0.68	4.06	0.62	3.99	0.38	มาก
3	สมรรถนะจรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม	4.21	0.76	4.02	0.79	4.13	0.65	4.12	0.44	มาก
	รวม							4.04	0.37	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะหลัก รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) โดยลำดับที่ 1 สมรรถนะจรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.12$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.99$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 15 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สมรรถนะการจัดการเรียนรู้	4.00	0.59	3.88	0.65	4.00	0.58	3.96	0.36	มาก
2	สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน	4.06	0.65	3.91	0.66	4.02	0.63	4.00	0.39	มาก
3	สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.02	0.67	3.88	0.71	4.03	0.63	3.98	0.41	มาก
4	สมรรถนะภาวะผู้นำครู	4.00	0.63	3.86	0.68	3.99	0.65	3.95	0.40	มาก
5	สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.00	0.61	3.86	0.70	3.97	0.64	3.94	0.39	มาก
รวม								3.97	0.36	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะประจำสายงาน รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) โดยที่ลำดับที่ 1 สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน ($\bar{X} = 3.98$) ลำดับที่ 3 สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.96$) และลำดับสุดท้าย สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.94$)

ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{x}	SD	
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD			
1	สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.09	0.70	3.92	0.71	4.03	0.63	4.02	0.42	มาก
2	สมรรถนะความด้านฉลาดทางสังคม	4.02	0.65	3.90	0.71	4.02	0.65	3.98	0.41	มาก
3	สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม	3.97	0.69	3.84	0.73	3.96	0.67	3.93	0.44	มาก
4	สมรรถนะการใช้สื่อและเทคโนโลยี	4.02	0.66	3.87	0.74	4.01	0.64	3.97	0.41	มาก
5	สมรรถนะการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา	4.03	0.68	3.86	0.69	4.01	0.69	3.97	0.42	มาก
6	สมรรถนะการคิดสร้างสรรค์	4.08	0.72	3.89	0.76	4.02	0.67	4.00	0.45	มาก
7	สมรรถนะด้านความรู้	4.01	0.67	3.92	0.68	4.00	0.64	3.98	0.42	มาก
		รวม						3.98	0.38	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$) โดยลำดับที่ 1 สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{x} = 4.02$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะการคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.00$) ลำดับที่ 3 สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม และสมรรถนะด้านความรู้ ($\bar{x} = 3.98$) และลำดับสุดท้าย สมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.93$)

ตาราง 17 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 1 การทำงานเป็นทีม

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	3.75	0.80	3.71	0.80	3.74	0.71	3.73	0.48	มาก
2	สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.23	0.82	4.09	0.83	4.22	0.78	4.18	0.53	มาก
3	สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม	3.93	0.81	3.92	0.82	4.07	0.78	3.97	0.47	มาก
4	สามารถมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.05	0.83	3.90	0.86	4.08	0.81	4.01	0.52	มาก
		รวม						3.97	0.37	มาก

จากตาราง 17 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 1 การทำงานเป็นทีม รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.18$) ลำดับที่ 2 สามารถมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.01$) ลำดับที่ 3 สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.73$)

ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาตนเอง

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และ สร้างเครือข่าย	3.96	0.78	3.92	0.79	4.01	0.78	3.96	0.48	มาก
2	สามารถแสวงหาแนวคิด ใหม่และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ	4.11	0.81	3.93	0.87	4.14	0.78	4.06	0.51	มาก
3	สามารถแสดงทักษะ การปฏิบัติด้านวิชาชีพ เป็นที่ประจักษ์	3.96	0.74	3.86	0.87	4.01	0.82	3.95	0.52	มาก
4	สามารถฝึกฝนทักษะ การคิดและใช้ทักษะ การคิดพัฒนางาน อยู่เสมอ	4.03	0.79	3.88	0.84	4.09	0.83	4.00	0.51	มาก
		รวม						3.99	0.38	มาก

จากตาราง 18 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาตนเอง รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถแสวงหาแนวคิดใหม่และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.06$) ลำดับที่ 2 สามารถฝึกฝนทักษะการคิดและใช้ทักษะการคิดพัฒนางานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 3 สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย ($\bar{X} = 3.96$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถแสดงทักษะการปฏิบัติด้านวิชาชีพเป็นที่ประจักษ์ ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 19 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 3 จรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถรักษาวินัย และ ความรับผิดชอบในวิชาชีพ	4.23	0.90	3.99	0.92	4.13	0.84	4.12	0.53	มาก
2	สามารถดำรงชีวิตอย่าง เหมาะสมตามกรอบ จรรยาบรรณวิชาชีพ	4.18	0.90	4.04	0.94	4.12	0.82	4.12	0.55	มาก
3	สามารถประพฤติปฏิบัติ ตน เป็นแบบอย่างที่ดี	4.20	0.88	4.01	0.92	4.11	0.86	4.11	0.56	มาก
4	รักและเมตตาต่อนักเรียน ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.23	0.92	3.97	1.00	4.09	0.81	4.10	0.58	มาก
5	สามารถเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่าง ผู้เรียน	4.19	0.88	4.01	0.91	4.13	0.83	4.11	0.53	มาก
6	ดูแลเอาใจใส่นักเรียน ในการแก้ไข/พัฒนา นักเรียนด้วยความ เสมอภาค	4.23	0.87	4.10	0.93	4.20	0.83	4.18	0.56	มาก
รวม								4.12	0.44	มาก

จากตาราง 19 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่ 3 จรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) ตัวชี้วัดที่มี คะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 ดูแลเอาใจใส่นักเรียนในการแก้ไข/พัฒนานักเรียนด้วยความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.18$) ลำดับที่ 2 สามารถรักษาวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ และสามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.12$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ รักและเมตตาต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.10$)

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{x}	SD	
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD			
1	สามารถออกแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน	3.95	0.75	3.83	0.77	3.90	0.69	3.90	0.46	มาก
2	สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning, PBL, เรียนรู้เป็นทีม)	4.04	0.76	3.95	0.87	4.14	0.86	4.04	0.51	มาก
3	สามารถใช้บทเรียนที่น่าสนใจและพัฒนาสื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.04	0.74	3.87	0.80	3.94	0.77	3.95	0.49	มาก
4	สามารถให้การแนะแนวทาง ในการเรียนรู้แก่นักเรียน (guide/coach)	3.98	0.80	3.85	0.90	4.01	0.82	3.95	0.52	มาก
5	สามารถอำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ของนักเรียน	4.01	0.79	3.89	0.85	4.05	0.77	3.98	0.52	มาก
6	สามารถร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co-investigator)	4.04	0.82	3.90	0.88	4.06	0.82	3.99	0.52	มาก
7	สามารถประเมินผล การเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.05	0.82	3.87	0.86	3.99	0.83	3.97	0.53	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
8	สามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมินผลการเรียนรู้	4.05	0.76	3.87	0.91	3.99	0.81	3.97	0.51	มาก
9	สามารถพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ได้	3.93	0.74	3.90	0.76	3.99	0.79	3.94	0.47	มาก
10	สามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.90	0.79	3.85	0.79	3.94	0.77	3.90	0.47	มาก
	รวม							3.96	0.36	มาก

จากตาราง 20 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning, PBL, เรียนรู้เป็นทีม) ($\bar{X} = 4.04$) ลำดับที่ 2 สามารถร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co-investigator) ($\bar{X} = 3.99$) ลำดับที่ 3 สามารถอำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{X} = 3.98$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถออกแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 21 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะ
ของผู้เรียน

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปล ผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการ โรงเรียน		\bar{x}	SD	
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD			
1	สามารถสร้างการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน	4.13	0.81	3.96	0.87	4.09	0.83	4.07	0.53	มาก
2	สามารถสร้างการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ทักษะทาง ปัญญาของผู้เรียน เช่น ทักษะการคิด ทักษะ การแสวงหาความรู้	4.04	0.82	3.87	0.81	4.01	0.85	3.98	0.51	มาก
3	สามารถสร้างการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ทักษะเชิง พฤติกรรมของผู้เรียน เช่น ทักษะชีวิต ทักษะ การทำงานเป็นทีม	4.04	0.76	3.92	0.81	3.99	0.81	3.99	0.50	มาก
4	สามารถสร้างการเรียนรู้ ความเป็นพลโลกให้กับ ผู้เรียน	4.02	0.77	3.88	0.80	3.98	0.78	3.97	0.49	มาก
รวม								4.00	0.39	มาก

จากตาราง 21 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะประจำสายงาน
สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$)
ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรม
จริยธรรมของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.07$) ลำดับที่ 2 สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะเชิงพฤติกรรม
ของผู้เรียน เช่น ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.99$) ลำดับที่ 3 สามารถสร้างการเรียนรู้
เพื่อพัฒนาทักษะทางปัญญาของผู้เรียน เช่น ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้ ($\bar{x} = 3.98$)

และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถสร้างการเรียนรู้ความเป็นพลโลกให้กับผู้เรียน ($\bar{X} = 3.96$)

ตาราง 22 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล	3.97	0.81	3.86	0.81	3.99	0.81	3.94	0.50	มาก
2	สามารถจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน	4.10	0.82	3.91	0.91	4.10	0.81	4.05	0.53	มาก
3	สามารถสร้างวินัยและปรับพฤติกรรมเชิงบวกแก่นักเรียนทุกคนได้	3.96	0.79	3.81	0.87	4.04	0.80	3.93	0.51	มาก
4	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายสร้างความพร้อมในการรับรู้ของนักเรียนในระหว่างทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้	4.05	0.83	3.93	0.84	4.00	0.83	4.00	0.54	มาก
รวม								3.98	0.41	มาก

จากตาราง 22 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัย

ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.05$) ลำดับที่ 2 สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายสร้างความพร้อมในการรับรู้ของนักเรียนในระหว่างทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้ ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 3 สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.94$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถสร้างวินัยและปรับพฤติกรรมเชิงบวกแก่นักเรียนทุกคนได้ ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 23 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทักษะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถลงมือปฏิบัติงาน ทบทวน แก้ไขและปรับปรุง จนเกิดเป็นชุดประสบการณ์จริงที่ได้ผล	3.89	0.77	3.82	0.79	4.00	0.83	3.90	0.49	มาก
2	สามารถรับฟัง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสุนทรีย์สนทนา (dialogue)	4.05	0.78	3.93	0.85	4.03	0.81	4.00	0.50	มาก
3	สามารถถ่ายทอดประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงแก่ผู้อื่น	4.07	0.76	3.82	0.82	3.94	0.83	3.95	0.48	มาก
รวม								3.95	0.40	มาก

จากตาราง 23 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) ตัวชี้วัดเรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 สามารถรับฟัง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสุนทรีย์สนทนา (dialogue) ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 2 สามารถถ่ายทอดประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงแก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 3.95$) และลำดับที่ 3 สามารถลงมือปฏิบัติงาน ทบทวน แก้ไขและปรับปรุง จนเกิดเป็นชุดประสบการณ์จริงที่ได้ผล ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 24 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์และ
ความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปล ผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการ โรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน	4.05	0.78	3.92	0.86	4.00	0.81	4.00	0.50	มาก
2	สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน	3.97	0.80	3.79	0.85	3.95	0.81	3.91	0.51	มาก
3	สามารถสื่อสาร และจูงใจกับผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียน	3.97	0.78	3.87	0.83	3.94	0.80	3.93	0.51	มาก
รวม								3.94	0.39	มาก

จากตาราง 24 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) ตัวชี้วัดเรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 สามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 2 สามารถสื่อสาร และจูงใจกับผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 3.93$) และลำดับที่ 3 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 3.91$)

ตาราง 25 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปล ผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการ โรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถคิดเชิงบวก (Positive thinking) เห็นโอกาสหรือข้อดี จากปัญหาหรืออุปสรรค	3.98	0.80	3.82	0.82	3.92	0.78	3.91	0.53	มาก
2	สามารถตระหนัก ในอารมณ์ตนเอง ยอมรับ ตัวเองว่ามีทั้งข้อดีและ ข้อด้อย สามารถประเมิน ตัวเองได้โดยไม่เข้าข้าง ตัวเอง รับฟังคำวิพากษ์ วิจารณ์จากคนอื่นได้	4.18	0.85	4.00	0.88	4.14	0.83	4.11	0.52	มาก
3	สามารถควบคุมอารมณ์ ตนเอง ยับยั้งอารมณ์ พฤติกรรม และส่งเสริมให้ เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับสังคมยอมรับ	4.05	0.88	3.89	0.90	3.99	0.82	3.98	0.55	มาก
4	สามารถเห็นคุณค่า ในตนเอง	4.15	0.86	3.99	0.91	4.07	0.83	4.07	0.55	มาก
		รวม						4.02	0.42	มาก

จากตาราง 25 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะส่วนบุคคล
สมรรถนะที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ย
สูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถตระหนักในอารมณ์ตนเอง ยอมรับตัวเองว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย
สามารถประเมินตัวเองได้โดยไม่เข้าข้างตัวเอง รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่นได้ ($\bar{X} = 4.11$)
ลำดับที่ 2 สามารถเห็นคุณค่าในตนเอง ($\bar{X} = 4.07$) และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ยับยั้ง

อารมณ์ พฤติกรรม ลำดับที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมยอมรับ ($\bar{X} = 3.98$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถคิดเชิงบวก (Positive thinking) เห็นโอกาสหรือข้อดี จากปัญหาหรืออุปสรรค ($\bar{X} = 3.91$)

ตาราง 26 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางสังคม

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	3.98	0.79	3.88	0.88	3.93	0.80	3.93	0.52	มาก
2	สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.90	3.95	0.92	4.11	0.84	4.05	0.56	มาก
3	สามารถจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.99	0.76	3.90	0.82	3.96	0.82	3.95	0.50	มาก
4	สามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานได้	3.98	0.76	3.87	0.84	4.08	0.82	3.99	0.51	มาก
	รวม							3.98	0.41	มาก

จากตาราง 26 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางสังคม รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ลำดับที่ 1 สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) ลำดับที่ 2 สามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานได้ ($\bar{X} = 3.99$) ลำดับที่ 3 สามารถจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 27 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปล ผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการ โรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถจัดการความ แตกต่างทางวัฒนธรรม ได้อย่างเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.83	3.79	0.87	3.94	0.79	3.93	0.53	มาก
2	สามารถจัดกิจกรรมผสม วัฒนธรรมที่แตกต่าง ตามสถานการณ์	3.91	0.79	3.90	0.82	3.98	0.80	3.95	0.52	มาก
รวม								3.93	0.44	มาก

จากตาราง 27 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะส่วนบุคคล
สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ย
สูงสุด คือ สามารถจัดกิจกรรมผสมวัฒนธรรมที่แตกต่างตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.93$) และสามารถ
จัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 28 แสดงผลการศึกษาคำถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่
ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 4 สื่อและเทคโนโลยี

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปล ผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการ โรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการ ปฏิบัติงาน	4.07	0.81	3.90	0.89	3.98	0.80	3.97	0.52	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
2	สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้โปรแกรมในการปฏิบัติการได้	3.96	0.80	3.81	0.85	3.98	0.80	3.92	0.51	มาก
3	สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.81	3.92	0.87	3.98	0.75	3.96	0.50	มาก
รวม								3.97	0.41	มาก

จากตาราง 28 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 4 สื่อและเทคโนโลยี รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ตัวชี้วัดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.97$) ลำดับที่ 2 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96$) และลำดับที่ 3 สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้โปรแกรมในการปฏิบัติการได้ ($\bar{X} = 3.92$)

ตาราง 29 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 5 การคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถคิดเชิงวิเคราะห์และคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสียของสิ่งต่างๆ ได้	3.95	0.78	3.81	0.82	4.01	0.80	3.94	0.50	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูที่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
2	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ (System thinking)	4.05	0.80	3.90	0.85	4.00	0.80	4.00	0.51	มาก
3	สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจ	4.10	0.88	3.90	0.85	4.03	0.85	4.01	0.55	มาก
		รวม						3.97	0.42	มาก

จากตาราง 29 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 5 การคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ตัวชี้วัดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.01$) ลำดับที่ 2 สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ (System thinking) ($\bar{X} = 4.00$) และลำดับที่ 3 สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสียของสิ่งต่างๆ ได้ ($\bar{X} = 3.94$)

ตาราง 30 แสดงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามทักษะของครูใหม่ ครูที่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 6 การคิดสร้างสรรค์

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูที่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้	4.09	0.80	3.90	0.87	4.01	0.83	4.00	0.52	มาก
2	สามารถคิดอย่างหลากหลายได้	4.07	0.83	3.87	0.85	4.01	0.78	3.99	0.53	มาก
		รวม						4.00	0.45	มาก

จากตาราง 30 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 6 การคิดสร้างสรรค์ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.00$) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถคิดอย่างหลากหลายได้ ($\bar{X} = 3.99$)

ตาราง 31 แสดงผลการศึกษาคำความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 7 ความรู้

ที่	รายการ	ผู้ให้ข้อมูล						รวม		แปลผล
		ครูใหม่		ครูพี่เลี้ยง		ผู้อำนวยการโรงเรียน		\bar{X}	SD	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1	สามารถใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเองได้อย่างชำนาญ	3.96	0.84	3.90	0.82	4.00	0.83	3.94	0.52	มาก
2	สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีในการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี	4.06	0.82	4.00	0.87	4.01	0.80	4.03	0.54	มาก
3	สามารถขยายผลความรู้และทักษะหรือผลงานสู่สังคมได้	4.00	0.79	3.88	0.81	3.98	0.78	3.96	0.51	มาก
รวม								3.98	0.42	มาก

จากตาราง 31 พบว่า สมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะที่ 7 ความรู้ รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) ตัวชี้วัดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีในการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.03$) ลำดับที่ 2 สามารถขยายผลความรู้และทักษะหรือผลงานสู่สังคมได้ ($\bar{X} = 3.96$) และลำดับที่ 3 สามารถใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเองได้อย่างชำนาญ ($\bar{X} = 3.94$)

สรุปสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 (มีค่า $\bar{x} \geq 3.51$) ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะใหญ่ ประกอบด้วย 15 สมรรถนะย่อย ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1.1 สามารถเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

1.1.2 สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

1.1.3 สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม

1.1.4 สามารถมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self- Development) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.2.1 สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย

1.2.2 สามารถแสวงหาแนวคิดใหม่และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ

1.2.3 สามารถแสดงทักษะการปฏิบัติด้านวิชาชีพเป็นที่ประจักษ์

1.2.4 สามารถฝึกฝนทักษะการคิดและใช้ทักษะการคิดพัฒนางานอยู่เสมอ

1.3 สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ คือ

1.3.1 สามารถรักษาวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

1.3.2 สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.3.3 สามารถประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี

1.3.4 รักและเมตตาต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.3.5 สามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างผู้เรียน

1.3.6 ดูแลเอาใจใส่นักเรียนในการแก้ไข/พัฒนานักเรียนด้วยความเสมอภาค

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) ประกอบด้วย

10 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1.1 สามารถออกแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน

2.1.2 สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning, PBL,

เรียนรู้เป็นทีม)

2.1.3 สามารถใช้บทเรียนที่น่าสนใจและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

2.1.4 สามารถให้การแนะแนวทางในการเรียนรู้แก่นักเรียน (guide/coach)

2.1.5 สามารถอำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ของนักเรียน

2.1.6 สามารถร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co-investigator)

2.1.7 สามารถประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.1.8 สามารถใช้เทคโนโลยีในการ ประเมินผลการเรียนรู้

2.1.9 สามารถพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ได้

2.1.10 สามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2 สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน (Student Development)

ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

2.2.1 สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน

2.2.2 สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะทางปัญญาของผู้เรียน เช่น

ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้

2.2.3 สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะเชิงพฤติกรรมของผู้เรียน

เช่น ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม

2.2.4 สามารถสร้างการเรียนรู้ความเป็นพลโลกให้กับผู้เรียน

2.3 สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) ประกอบด้วย

5 ตัวบ่งชี้ คือ

2.3.1 สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2.3.2 สามารถจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัย

ของผู้เรียน

2.3.3 สามารถสร้างวินัยและปรับพฤติกรรมเชิงบวกแก่นักเรียนทุกคนได้

2.3.4 สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายสร้างความพร้อมในการรับรู้ของนักเรียน

ในระหว่างทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้

2.3.5 สามารถจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นสำคัญ

2.4 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

2.4.1 สามารถลงมือปฏิบัติงาน ทบทวน แก้ไขและปรับปรุง จนเกิดเป็นชุด ประสพการณ์จริงที่ได้ผล

2.4.2 สามารถรับฟัง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสุนทรียสนทนา (dialogue)

2.4.3 สามารถถ่ายทอดประสพการณ์จากการปฏิบัติจริงแก่ผู้อื่น

2.5 สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

2.5.1 สามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน ในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน

2.5.2 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัดการ เรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

2.5.3 สามารถสื่อสาร และจูงใจกับผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1.1 สามารถคิดเชิงบวก (Positive thinking) เห็นโอกาสหรือข้อดี จากปัญหา หรืออุปสรรค

3.1.2 สามารถตระหนักในอารมณ์ตนเอง ยอมรับตัวเองว่ามีทั้งข้อดีและ ข้อด้อย สามารถประเมินตัวเองได้โดยไม่เข้าข้างตัวเอง รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่นได้

3.1.3 สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ยับยั้งอารมณ์ พฤติกรรม และส่งเสริม ให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมยอมรับ

3.1.4 สามารถเห็นคุณค่าในตนเอง

3.2 สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.2.1 สามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น

3.2.2 สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเหมาะสม

- 3.2.3 สามารถจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 3.2.4 สามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานได้
- 3.3 สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ
- 3.3.1 สามารถจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
- 3.3.2 สามารถจัดกิจกรรมผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างตามสถานการณ์
- 3.4 สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ
- 3.4.1 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
- 3.4.2 สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้โปรแกรมในการปฏิบัติการได้
- 3.4.3 สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ
- 3.5.1 สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสียของสิ่งต่างๆ ได้
- 3.5.2 สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ (System thinking)
- 3.5.3 สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจ
- 3.6 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ
- 3.6.1 สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้
- 3.6.2 สามารถคิดอย่างหลากหลายได้
- 3.7 สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ
- 3.7.1 สามารถใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเองได้อย่างชำนาญ
- 3.7.2 สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี
- 3.7.2 สามารถขยายผลความรู้และทักษะหรือผลงานสู่สังคมได้

2. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ดังตาราง 32

ตาราง 32 แสดงผลการสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประเด็นการสัมภาษณ์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัทรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
แรงจูงใจ/มูลเหตุของการพัฒนา	- นโยบาย/ภารกิจ - ความต้องการของครูพัฒนาตนเอง/ก้าวหน้า	- ประสบการณ์ครูใหม่น้อย - ขาดประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	- ต้องการครูที่จัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ครูสอน (ต้องการครูคุณภาพ) - ครูไม่เข้าใจต่อเนื้อหาที่สอน - ครูไม่มีทักษะการจัดการเรียนรู้	- นโยบายของรัฐ - ความต้องการก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง (แรงขับ) - ประสบการณ์ครูใหม่น้อย ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร
สิ่งที่ต้องการพัฒนาครูใหม่ (สมรรถนะ)	การจัดการเรียนรู้ การจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาตนเองของครูใหม่	การปฏิบัติตามระเบียบราชการ (วินัย คุณธรรม จรรยาบรรณ) การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน) การเรียนรู้ นำไปใช้จนเกิดผล เป็นที่ยอมรับ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การเคารพซึ่งกันและกัน	ด้านความรู้: จิตวิทยาการเรียนรู้/จิตวิทยาพัฒนาการ/ทฤษฎีการเรียนรู้ของมนุษย์/จิตศึกษา/PBL/PLC/ความเข้าใจเฉพาะด้าน (อนุบาล/ประถม/มัธยม)/คณิตศาสตร์ขั้นสูง/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาไทยโดยใช้วรรณกรรม/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร/การเก็บเด็ก	ด้านความรู้: จิตวิทยาการเรียนรู้/จิตวิทยาพัฒนาการ/ทฤษฎีการเรียนรู้ของมนุษย์/จิตศึกษา/PBL/PLC/ความเข้าใจเฉพาะด้าน (อนุบาล/ประถม/มัธยม)/คณิตศาสตร์ขั้นสูง/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาไทยโดยใช้วรรณกรรม/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร/การเก็บเด็ก/การปฏิบัติตามระเบียบราชการ/การใช้เทคโนโลยี/
			ด้านทักษะ: การจัดการเรียนรู้/การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน/การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น	ด้านทักษะ: การจัดการเรียนรู้/การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน/การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น/
			ด้านความหมายต่องาน: เห็นคุณค่าของตนเอง/เห็นคุณค่าของงาน/ดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสรรพสิ่ง/เข้าหาสิ่งสูงสุด	ด้านความหมายต่องาน: เห็นคุณค่าของตนเอง/เห็นคุณค่าของงาน/ดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสรรพสิ่ง/เข้าหาสิ่งสูงสุด/การเรียนรู้ นำไปใช้จนเกิดผลเป็นที่ยอมรับ/วินัย คุณธรรม จรรยาบรรณ

ตาราง 32 (ต่อ)

ประเด็น การสัมภาษณ์	จุฑาธิณี สิงห์รัญ (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
กระบวนการ/ วิธีการ	<p>- สอบถามความสนใจ ในการพัฒนาของครู</p> <p>- ID plan</p> <p>- ให้ความรู้เรื่อง SLC/Active learning/Five steps learning โดย อาจารย์มหาวิทยาลัย</p> <p>- วางแผนร่วมกัน ในการพัฒนา แบบมีส่วนร่วม</p> <p>- จัดทำคำสั่งการปฏิบัติงาน กำหนดปฏิทินการดำเนินการ ทั้งภาคเรียน และปีการศึกษา</p> <p>- คู่บัดดี้ ครูต้นแบบ (จัดในระดับชั้น ไม่ได้จัดในวิชาเอก ไม่เน้นเนื้อหา วิชา แต่เน้นการเรียนรู้ของนักเรียน) ให้คำปรึกษาครูใหม่ ทำแผน ร่วมกัน Plan Do see จำนวน 3 วงรอบใน 1 เทอม มี Reflection</p> <p>4 ประเด็น 1. วันนี้ทำอะไร 2. เป็นไป ตามเป้าหมายไหม 3. ปลื้มใจอะไร 4. จะเอาไปพัฒนาต่ออย่างไร</p>	<p>- ผอ. ปฐมนิเทศ ให้แนวทางการ พัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ การ ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ กคศ.กำหนด</p> <p>- ประชุม กำหนดทิศทางของ สถานศึกษา ร่วมกัน (วิเคราะห์ หาแนวทางร่วมกัน)</p> <p>- ครูจับกลุ่ม 3 คนในสายชั้น พูดคุย ปรึกษากัน (เหมือนเพื่อนช่วยเพื่อน) ครูใหม่ต้องเล่าว่าเตรียมแผนการ สอนอย่างไร เพื่อให้ทีมช่วยเติมเต็ม (ครูใหม่จะแมนในเนื้อหา จะได้ แนวทางจากทีม จะเชื่อใจกันเกิด การทำงานเป็นทีม) ทำ 1 วัน ใน 1 สัปดาห์วันไหนก็ได้ไม่กำหนด</p> <p>- รอง ผอ. จะรับฟังหลังจากที่ แต่ละกลุ่ม PLC ร่วมกัน เติมเต็ม และทำหน้าที่สังเกตการสอน</p> <p>- ครูใหม่ จะได้รับเอกสารคู่มือครู ผู้ช่วยเพื่อไปศึกษาในการพัฒนาตน โดยประเมินใน 3 ระดับ 1 รู้ 2 รู้และ</p>	<p>แบ่งระยะการพัฒนาคู่มือ ดังนี้</p> <p>1. Observer ระยะเวลา 1-3 เดือนในทุกมิติ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ ด้านนักเรียน ด้านผู้ปกครอง และ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม มีการเก็บข้อมูลด้วย การบันทึก การสังเกตลงบล็อก ได้รับการเข้าอบรม ตามหลักสูตรของโรงเรียนอย่างน้อย 2 ครั้ง</p> <p>มีการร่วมวง PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู ในระดับนี้ผู้สังเกตจะเป็น นักเรียนรุ่นต่อหรือปฏิเสธ</p> <p>2. Learner ทำสัญญา 1 ปี มีครูพี่เลี้ยง (Coach/ Mentor) ให้การเรียนรู้ (Training on job) PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection, Lesson study ออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง และร่วมกับ ครูพี่เลี้ยง เก็บบันทึกข้อมูลการเรียนรู้ด้วยการบันทึก การสังเกตลงไซต์ หรือบล็อก หมั่นตรวจจสอบและ ประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ และจะมีครูพี่เลี้ยง เป็นผู้ประเมินเป็นระยะสม่ำเสมอ ตามเป้าหมาย และตัวชี้วัด มี 2 แบบ ได้แก่ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อตัดสินใจ</p> <p>3. Teacher หรือ ครูผู้สอน ในปีนี้ 2 เป็นต้นไป</p>	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปฐมนิเทศ 2. ประชุมวางแผน วิเคราะห์สิ่งที่ต้องพัฒนากำหนด เป้าหมายร่วมกัน 3. อบรมพัฒนาในระดับองค์การ 4. จัดตารางการเรียนรู้ร่วมกัน (ปฏิทิน) PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection และ Lesson study ในระดับสายชั้น และระดับองค์การ 5. จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ให้เป็นบรรยากาศ ของการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมร่มรื่น ปลอดภัย น่าอยู่ เป็นสนามพลังบวก 6. จัด symposium 7. นิเทศติดตามการพัฒนา 8. ประเมินผล สรุปรายงาน <p>ระดับกลุ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จับคู่พัฒนาบัดดี้ และครูโมเดล ร่วมวางแผนร่วมกัน สังเกตการณ์สอนกัน ปรับแผนการจัดการเรียนรู้ ร่วมกัน 2. PLC ในระดับสายชั้น แลกเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ ระหว่างกัน

ตาราง 32 (ต่อ)

ประเด็น การสัมภาษณ์	จุฑาธิณี สิงห์รัญ (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
กระบวนการ/ วิธีการ (ต่อ)	<p>- PLC โรงเรียน แลกเปลี่ยน ผลสำเร็จ เดือนละครั้ง</p> <p>- Open class ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก</p> <p>- symposium แสดงผลงาน เทอมละ 1 ครั้ง (มีนาคม)</p> <p>- นิเทศจากฝ่ายวิชาการ และ ผอ. นิเทศที่นักเรียน การเรียนรู้ นักเรียน ไม่ได้ไปดูครูสอน</p>	<p>นำไปปฏิบัติ 3 นำไปปฏิบัติจน เกิดผลสำเร็จ</p>	<p>เน้นกระบวนการ การเรียนรู้ร่วมกัน รับผิดชอบการสอน ใน 3 นวัตกรรมหลัก (จิตศึกษา PBL และ PLC) และเรียนรู้ Extra Course: นวัตกรรมเพิ่มเติม ได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เข้าร่วมเรียนรู้ PLC/ BAR,AAR Share and Learn, Reflection พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) เพื่อให้เป็นครูที่ดี ยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ในปีที่ 4 เป็นต้นไป ให้การเรียนรู้ เพื่อเป็น Coach, Facilitator Mentor ด้วยการเข้ารับผิดชอบในการ อบรม/การเป็นครูพี่เลี้ยง และออกทำ Lesson Study เพื่อสาธิตการสอนในโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>4. Coach, Facilitator Mentor ครูที่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติเพื่อเป็น ตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง กำกับ ติดตามในการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ ได้</p> <p>5. Trainer ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และมีทักษะในการเป็นผู้จัดอบรม (Trainer)</p>	<p>3. Reflection ประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>4. สรุปรายงานผล การพัฒนา</p> <p>ระดับบุคคล</p> <p>1. ศึกษาตัวชี้วัดการประเมินครูใหม่ของสังกัด</p> <p>2. วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองอยากพัฒนา</p> <p>3. จัดทำ ID plan ออกแบบวางแผนพัฒนาดตนเอง</p> <p>4. ปรับแผนการจัดการเรียนรู้ ร่วมกับครูพี่เลี้ยง</p> <p>5. ลงมือ ปฏิบัติตามแผนการจัดการเรียนรู้</p> <p>6. Open class</p> <p>7. ประเมิน Reflection เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ทั้งตนเอง</p> <p>8. ประเมินและครูพี่เลี้ยงประเมิน</p>

ตาราง 32 (ต่อ)

ประเด็น การสัมภาษณ์	จุฑาธิณี สิงห์ทรัพย์ (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
กระบวนการ/ วิธีการ (ต่อ)			<p>ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์</p> <p>เครื่องมือในการพัฒนาครู PLC</p> <p>1. ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)</p> <p>1.1 สภาพแวดล้อม (ปลอดภัย) 1.2 การนำ องค์กร วัฒนธรรมองค์กร 1.3 วิถี 1.4 สัมพันธภาพ ของคน</p> <p>2. กิจกรรม/สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>2.1 S&L 2.2 BAR 2.3 DAR 2.4 AAR</p> <p>การถอดบทเรียน</p> <p>- Lesson Study (R2R)</p> <p>- Reflection (ประเมินภายใน)</p> <p>กระบวนการในการพัฒนา</p> <p>1. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง</p> <p>1.1 ออกแบบวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อนำสู่ ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนลำปลาย มาศพัฒนาทุกมิติ ทั้งปัญญาภายในและปัญญา ภายนอก (จิตศึกษา PBL คณิตศาสตร์ ภาษาไทย PLC) โดยทำเป็น Timeline การเรียนรู้ของตนเอง ที่เห็นครอบคลุมทุกด้าน เพื่อนำสู่ความเข้าใจและ การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ</p> <p>1.2 ปรับแผน ร่วมกับครูพี่เลี้ยง</p>	

ตาราง 32 (ต่อ)

ประเด็น การสัมภาษณ์	จุฑาธิณี สิงห์ทรัพย์ (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัทรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
กระบวนการ/ วิธีการ (ต่อ)			1.3 ลงมือ ปฏิบัติตามแผน ประเมิน Reflection เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ทั้งตนเอง ประเมินและ ครูพี่เลี้ยงประเมิน 2. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม PLC	
ผู้ที่มีบทบาท	- ผู้อำนวยการโรงเรียน ทำหน้าที่เห็นนโยบาย และ ในวง PLC ของโรงเรียน ทำหน้าที่ Facilitator กระตุ้นการตอบ คำถามในวง - รองฝ่ายบริหาร วิชาการ ทำหน้าที่ นำสู่การปฏิบัติ จัดค ำบดดี ตารางของแต่ละคู่ว่าจะ สังเกตการณ์กันวันไหน และ ทำหน้าที่ติดตาม - หัวหน้าระดับ ทำหน้าที่ติดตาม การปฏิบัติตามปฏิทิน ถ้าใครทำ ไม่ครบต้องประสานคุณันให้หา เวลาสังเกตการณ์ และทำรายงาน ของแต่ละระดับ	- ผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่ ให้นำนโยบาย และโค้ชในบางเรื่อง สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนา - รอง ผอ. นิเทศ ติดตาม - ครู ชับเคลื่อนทำงานเป็นทีม	- ครูใหญ่ อำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ - coach เป็นพี่เลี้ยงให้ครูใหม่ในการจัดการเรียนรู้ ทุกมิติ - Trainer จัดอบรมพัฒนาในองค์กร	- ผู้อำนวยการโรงเรียน ทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวย ความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน - ฝ่ายบริหาร นำสู่การปฏิบัติ กำกับติดตาม ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ - ครู Coach ทำหน้าที่เป็น โมเดล และเป็นพี่เลี้ยง ให้กับครูใหม่ในการทำงานทุกมิติ (ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน) - ครูใหม่ มุ่งมั่น ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตน

จากภาพ 10 สรุปการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาระดับองค์กร

1.1 ประเมินความต้องการจำเป็น

1.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้
- 3) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน
- 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน
- 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู
- 6) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี

1.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

- 1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน และเกณฑ์การประเมิน
- 2) ออกแบบ แบบประเมิน
- 3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการสังเกต การตรวจเอกสาร การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน
- 4) สรุปผลการประเมิน ในรูปแบบเอกสาร

1.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

1.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์กร

1.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์กร
- 2) เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรง ให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ในด้านต่างๆ
- 4) เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 5) เพื่อกระบวนการจัดการความรู้
- 6) เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู
- 7) เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านวินัย/คุณธรรม

1.3 แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม รับรู้วิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร
2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน โดยจัดทำภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. จัดทำคำสั่งปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ ของบุคลากร กำหนดภารกิจของครูพี่เลี้ยง ครูใหม่ ปฏิทินปฏิบัติงาน ทั้งภาคเรียน และปีการศึกษา กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย ปฏิบัติงานในรูปแบบที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยวิถีแห่งอิสรภาพ ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น
4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กำหนดสถานที่ PLC จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งภายใน (จิตใจ) หมายถึง ลดความกดดันของบุคลากรด้านการทำงาน ลดระเบียบกติกาที่ไม่จำเป็น เป็นต้น และจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยภายนอก (ร่างกาย) หมายถึง อาคารสถานที่ปลอดภัย สะดวก สะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ ทำให้บุคลากรอยากอยู่โรงเรียน เรียนรู้ร่วมกัน ในโรงเรียน การกำหนดข้อตกลงด้านการยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน โดยไม่ตัดสิน การสร้างชุมชนแห่งความสุขโดยการทำกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรม จริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ร่วมกัน
5. จัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมของบุคลากร

ขั้นดำเนินการ (DO)

1. ผู้อำนวยการดำเนินการนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) เกี่ยวกับการประเมินพัฒนาตามอย่างเข้ม ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด และความมุ่งหวังเกี่ยวกับสมรรถนะของครูใหม่ให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน
2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน เช่น การอบรมด้านกระบวนการ PLC การอบรมด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning การจัดอบรมด้านทักษะการ Coach หรือ Facilitate เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะพื้นฐาน ของบุคลากร
3. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) วงการเรียนรู้ PLC ในระดับองค์กร โดยกำหนดปฏิทินการทำ PLC ของโรงเรียนในระดับกลุ่มใหญ่ รวมทั้งโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติในระดับคู่ ระดับสายชั้น หรือระดับกลุ่ม อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ขั้นตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศ กำกับ ติดตาม แบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ เพื่อเสริมแรงให้กับระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยทีมหรือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นต้น)

ขั้นประเมินผล (Act)

1. จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำได้โดยให้ครูพี่เลี้ยง ครูใหม่ ได้เก็บข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเก็บในรูปแบบ Page Online และสารสนเทศในรูปแบบไฟล์เอกสารของโรงเรียนหรืออื่นๆ

2. โรงเรียนดำเนินการจัดนิทรรศการแสดงผลงานประจำปี (symposium) โดยนำผลงานจากการปฏิบัติงานที่ผ่านกระบวนการพัฒนา ร่วมกันมาแสดง ทั้งเทคนิควิธีการสอน ทั้งผลงานของนักเรียน จากการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

1.4.1 ประเมินคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยใช้แบบประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

1.4.2 ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จากเอกสารการทำ PLC, Lesson study, แผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4.3 ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ของครูใหม่ จากผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมเชิงทักษะที่จัดส่งเสริมนักเรียน

1.4.4 ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน ของครูใหม่ จากการสังเกตชั้นเรียน (Observe) และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับห้องเรียน

1.4.5 ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู โดยประเมินจากการกระบวนการเรียนรู้ ในวง PLC และการนำการเรียนรู้ของครูใหม่ในบทบาท Facilitator ในชั้นเรียน โดยการสังเกต

1.4.6 ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยีของครูใหม่ในการจัดการเรียนรู้จากการใช้สื่อการสอนและนวัตกรรม

1.4.7 ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ โดยประเมินจากแผนและงบประมาณสนับสนุน

1.4.8 ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยประเมินจากการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อม สถานที่

1.4.9 ประเมินการจัดการความรู้โดยประเมินจากเอกสารบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ID plan ของครูใหม่

1.4.10 ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง โดยประเมิน 360 องศา จากผล การพัฒนาครูใหม่ ผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครอง และนักเรียน

1.4.11 ประเมินความเป็นเอกภาพขององค์การ โดยประเมินจากวัฒนธรรม องค์การ

2. กระบวนการพัฒนาระดับกลุ่ม

2.1 ประเมินความต้องการจำเป็น

2.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อ การจัดการเรียนรู้
- 3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

2.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

- 1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน
- 2) ออกแบบ แบบประเมิน
- 3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการสังเกต การร่วมกิจกรรม การสัมภาษณ์ ผลการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 4) สรุปผลการประเมิน ในรูปแบบเอกสาร

2.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

2.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม

2.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม
- 2) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง
- 4) เพื่อให้เกิดผู้นำใฝ่บริการ
- 5) เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน

2.3 แนวทางการดำเนินการ

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเป้าพัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ
2. จัดกลุ่มร่วมพัฒนาในกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน โดยส่งเสริมสมาชิก ร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
3. กำหนดปฏิทินการปฏิบัติกิจกรรมศึกษาทเรียน PLC ของระดับกลุ่ม

ขั้นดำเนินการ (Do)

1. ครูใหม่ และครูพี่เลี้ยง ร่วมวางแผนการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งด้านกระบวนการพัฒนาความรู้ให้แก่นักเรียน และการพัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและการปฏิบัติตามวิถีครูที่ดี โดยกระบวนการ PLC ด้วยวิธี BAR
2. ครูใหม่ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ โดยมีครูพี่เลี้ยงร่วมสังเกต ตามปฏิทินที่ทำร่วมกัน
3. นำผลการจัดการเรียนรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผล และจัดทำปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ตามปฏิทินที่ทำร่วมกัน โดยกระบวนการ PLC ด้วยวิธี Lesson study, Share & Learn

ขั้นตอนการตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศครูใหม่ โดยทีม Coach (ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ครูพี่เลี้ยง)

ขั้นตอนประเมินผล (Act)

การสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน (AAR) เพื่อพัฒนาวิชาชีพโดยครูใหม่ และครูพี่เลี้ยงประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มของตน จัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

2.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

2.4.1 ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จากการสังเกตพฤติกรรมจากการบันทึกกิจกรรมที่ครูใหม่และครูพี่เลี้ยงทำร่วมกัน

2.4.2 ประเมินสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ จากการจัดการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน กิจกรรมที่ทำร่วมกันในการจัดการเรียนรู้ หรือดูแลนักเรียน

2.4.3 ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม จากการสังเกตการปฏิบัติตนในองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนโดยเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน จากการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ แบบคัดกรองนักเรียนเป็นต้น

2.4.4 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในระดับกลุ่ม เปลี่ยนจากครูสอน เป็นครูจัดการเรียนรู้ ประเมินจากเอกสารการบันทึกการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ภาพกิจกรรมการสอน และการสังเกตการณ์สอน ตามปฏิทินฯ

2.4.5 ประเมินวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ โดยประเมินจากการตั้งเป้าหมาย การพัฒนาครูใหม่ ของระดับกลุ่มที่ทำร่วมกัน

2.4.6 ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยประเมินจากเอกสารผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียน ผลการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน และผลการพัฒนาทักษะของผู้เรียน

2.4.7 ประเมินความเป็นผู้นำไปบริการ โดยประเมินจากบทบาทของครูใหม่ ในฐานะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ประเมินจากครูพี่เลี้ยง ด้วยวิธีสอบถาม

2.4.8 ประเมินการทำงานเป็นทีม โดยประเมินจากการทำงานร่วมกันระหว่าง ครูใหม่และครูพี่เลี้ยงระดับกลุ่ม การให้ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. กระบวนการพัฒนาระดับบุคคล

3.1 ประเมินความต้องการจำเป็น มีปัจจัย ดังนี้

3.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง
- 2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
- 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม
- 4) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา
- 5) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์
- 6) สมรรถนะด้านความรู้

3.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

- 1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน
- 2) ออกแบบ แบบประเมิน
- 3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการสังเกต การร่วมกิจกรรม การสัมภาษณ์

- 4) สรุปผลการประเมิน ในรูปแบบเอกสาร

3.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

- 3.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม

3.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง
- 2) การเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง
- 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4) การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว
- 5) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 6) ทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของครูใหม่
- 7) การดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

3.3 แนวทางการดำเนินการ โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) การทำ Lesson Study และการประเมินตนเอง (Self-Review) ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 กำหนดการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ
2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง วางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. วางแผนการพัฒนาตนเอง กำหนดกิจกรรมพัฒนา วิถีจิตใจ วิถีปฏิบัติ วิถีปัญญา บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ขั้นดำเนินการ (Do)

1. จัดทำ ID Plan ด้วยวิธีการวิเคราะห์
2. การสังเกตชั้นเรียน ของครูพี่เลี้ยงหรือครูต้นแบบ (Observe)
3. การทำ Lesson study ร่วมกับครูพี่เลี้ยง
4. ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวง PLC ระดับกลุ่ม และองค์การ
5. การโค้ชตนเอง (Self-Coaching) โดยตั้งใจ และมุ่งมั่น
6. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) นำผลจากการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาระหว่างการทำงาน จัดเก็บเป็นองค์ความรู้ของตนเอง ในรูปแบบของเอกสารรายงาน และการบันทึกในระบบออนไลน์ ตามแนวทางของสถานศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

ขั้นตรวจสอบและประเมินผล

1. การเปิดห้องเรียน (Open Class) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมสังเกตชั้นเรียน และสะท้อนผลเพื่อพัฒนา
2. พิจารณาตนเอง (Self-Review) เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ในทุกภารกิจ ทั้งการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมต่างๆ

3.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

- 3.4.1 ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง โดยประเมินจาก ID plan แผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น
- 3.4.2 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยประเมินจากการสังเกต พฤติกรรมในระหว่างการทำงานที่แสดงต่อเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และชุมชน
- 3.4.3 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม โดยประเมินจากการสังเกต พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ในระหว่างการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และชุมชน
- 3.4.4 ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา ประเมินจากปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม การวางแผนการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น
- 3.4.5 ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยประเมินจากองค์ความรู้ ที่ตนเองได้รับ นวัตกรรมใหม่ๆ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ผลงาน
- 3.4.6 ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ โดยประเมินจากแผนการจัดการเรียนรู้ และการนิเทศชั้นเรียนแบบกัลยาณมิตร
- 3.4.7 ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยประเมินจากการร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับครูพี่เลี้ยง ระดับกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกัน ระดับองค์กร และการทำ กิจกรรมอื่นๆ ในองค์กร
- 3.4.8 ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว การพบความเป็นเลิศตามแบบ ของตนเอง โดยการสะท้อนตนเองตามจริง และผลงานเชิงประจักษ์

2. ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน ในวันที่ 3 สิงหาคม 2562 ณ ห้อง ED 2228 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 2.1 ภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรให้ตัด ทฤษฎีระบบ (ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์)

เนื่องจากรูปแบบเป็นกระบวนการพัฒนา โดยคงกระบวนการ 5 ขั้นตอนไว้ คือ ประเมินความต้องการ จำเป็น วัตถุประสงค์การพัฒนา วิธีการพัฒนา แนวทางการพัฒนา และประเมินผลการพัฒนา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบการนิยามคำจำกัดความจากการนำแนวคิด 2 ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ร่วมทั้งองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) โดยเห็นชอบชื่อแนวคิดร่วมเป็น “โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization: SLO)

2.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิโดยส่วนใหญ่เห็นด้วย ให้คงเดิม มี 1 ท่านแนะนำให้เพิ่มเติมสมรรถนะของความเป็น Learning Organization ในระดับ องค์การ

2.4 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรปรับให้อธิบาย ความชัดเจนเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.4.1 ระดับองค์การวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับ องค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้ โดยควรปรับเป็น

- 1) การพัฒนาครูใหม่ในระดับองค์การ
- 2) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (ภาวะผู้นำ, การกำหนด บทบาทสมาชิก, การจัดกลุ่มพัฒนา, การจัดสภาพแวดล้อม, คำสั่งปฏิบัติงาน, การนิเทศและเสริมแรง และการจัดการความรู้)

3) Time Line การพัฒนาครูใหม่ในองค์การ

2.4.2 ระดับกลุ่มวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับ องค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้ โดยควรปรับเป็น

- 1) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ในระดับกลุ่ม
- 2) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม
- 3) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน
- 4) กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (LS, PLC)
- 5) ผู้นำให้บริการ
- 6) การนิเทศเสริมแรงให้กับครูใหม่

2.4.3 ระดับบุคคล ควรปรับให้มีความเฉพาะสำหรับครูใหม่ ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้อย่างเหมาะสม

- 1) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง
- 2) เพื่อค้นหาความสามารถของตนเองและเห็นคุณค่าของงาน
- 3) เพื่อฝึกฝนตนเองด้านวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4) เพื่อกระตุ้นตนเองให้เรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว
- 5) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง
- 6) เพื่อส่งเสริมทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของตนเอง
- 7) เพื่อเรียนรู้ด้านการดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

2.5 ขั้นตอนกำหนดวิธีการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรว่า ระดับกลุ่ม ควรปรับการเขียนกระบวนการเรียนรู้ก่อนการปฏิบัติงาน (BAR), การเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR), แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn), การสะท้อนคิด (Reflection) ร่วมกับครู และระดับบุคคล ควรเพิ่ม การสังเกตชั้นเรียน (Observe)

2.6 ขั้นตอนแนวทางการดำเนินการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรว่า ระดับบุคคล ควรเพิ่มการเปิดชั้นเรียน (Open Class)

2.7 ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นด้วยกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุป รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพ 11

ตาราง 32 (ต่อ)

ประเด็น การสัมภาษณ์	จุฑาธิณี สิงห์รัญ (โรงเรียนพุทธจักรวิทยา)	สุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว (โรงเรียนวัดหัวลำโพง)	วิเชียร ไชยบัง (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)	สรุป
ผลสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ครูกระตือรือร้นมากขึ้น - ครูหาวิธีการสอนใหม่ๆ มากขึ้น - นักเรียนสนุกในการเรียนมากขึ้น <p>อยากเรียนมากขึ้นจากการสังเกตกิจกรรมในห้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - แต่ต้องปรับ ให้เป็นการประเมินตามสภาพจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - ครูใหม่ทำงานร่วมกับรุ่นพี่ได้ดี - ครูมีการเตรียมการสอน ทำให้จัดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ครูพัฒนาจากครูสอน มาเป็นครูจัดการเรียนรู้ - นักเรียนมีความสุขในการเรียน ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ครูเปลี่ยนแปลง - นักเรียนเรียนรู้ได้ยิ่งขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การพัฒนาครู	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง - การทำให้เป็นวิถีของโรงเรียน - ตัวครูใหม่ ตั้งเป้าหมายอะไร และทำแล้วได้รับอะไรกับตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - กำลังใจ ความมุ่งมั่น ที่จะทำ - ความเป็นเอกภาพในองค์กร - ความรักในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยของตัวครูใหม่เอง ต้องมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง - ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) - สภาพแวดล้อม (ปลอดภัย) - การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร - วิถี - สัมพันธภาพของคน 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับติดตาม ความต่อเนื่อง ทำจนเป็นวิถีของโรงเรียน - การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน - มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล - ครูใหม่มีเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาวิชาชีพอย่างชัดเจน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ผลการยกกร่างรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 33

ตาราง 33 แสดงสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสารการประเมินความต้องการจำเป็น และการสัมภาษณ์ เพื่อยกกร่างรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนา	ความต้องการจำเป็น				
	ในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
ประเมินความต้องการจำเป็น (สมรรถนะ)	ระดับองค์การ 1. สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ 2. สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 3. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. สมรรถนะด้านผู้นำครู 6. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี	ระดับองค์การ 1. ด้านนโยบาย/ภารกิจ 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การจัดการชั้นเรียนเพื่อการเรียนรู้	ระดับองค์การ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ยุคดิจิทัล	ระดับองค์การ ด้านการจัดการเรียนรู้ (ต้องการครูจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ครูสอน)	ระดับองค์การ 1. สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ 2. สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 3. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. สมรรถนะด้านผู้นำครู 6. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะ ของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
ประเมินความต้องการ จำเป็น (สมรรถนะ)	ระดับกลุ่ม 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ ชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม ระดับบุคคล 1. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. สมรรถนะด้านความฉลาด ทางอารมณ์ 3. สมรรถนะด้านความฉลาด ทางสังคม 4. สมรรถนะด้านการคิดแบบมี วิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. สมรรถนะด้านความคิด สร้างสรรค์ 6. สมรรถนะด้านความรู้	ระดับกลุ่ม ด้านสัมพันธ์ภาพ ระดับบุคคล ด้านความต้องการของครูพัฒนา ตนเอง/ก้าวหน้าทางวิชาชีพ	ระดับกลุ่ม ด้านการเคารพซึ่งกันและกัน ระดับบุคคล ด้านการพัฒนาตน	ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ด้านเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ระดับบุคคล 1. ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ 2. ด้านความเข้าใจต่อเนื้อหาที่ สอน	ระดับกลุ่ม 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือ กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม ระดับบุคคล 1. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. สมรรถนะด้านความฉลาด ทางอารมณ์ 3. สมรรถนะด้านความฉลาด ทางสังคม 4. สมรรถนะด้านการคิดแบบมี วิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. สมรรถนะด้านความคิด สร้างสรรค์ 6. สมรรถนะด้านความรู้

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
วัตถุประสงค์	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ 2. เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 3. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ 4. เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. เพื่อกระบวนการจัดการความรู้ 6. เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครูใหม่ 	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้ 2. เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านการจัดการชั้นเรียน 	<p>ระดับองค์การ</p> <p>เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้</p>	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านความรู้ (จิตวิทยาการเรียนรู้/จิตวิทยาพัฒนาการ/ทฤษฎีการเรียนรู้ของมนุษย์/จิตศึกษา/PBL/PLC/ความเข้าใจเฉพาะด้าน(อนุบาล/ประถม/มัธยม)/คณิตศาสตร์ขั้นสูง/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาไทย โดยใช้วรรณกรรม/การออกแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร/การเก็บเด็ก 2. เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้/การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน 	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์การ 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาครูใหม่ในระดับองค์การ - การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (ภาวะผู้นำ, กำหนดบทบาทสมาชิก, จัดกลุ่ม, จัดสภาพแวดล้อม, คำสั่งปฏิบัติงาน, การนิเทศ และเสริมแรง และการจัดการความรู้) - Time Line การพัฒนาครูใหม่ในองค์การ

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
วัตถุประสงค์ (ต่อ)	<p>ระดับกลุ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม 2. เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน 3. เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง 4. เพื่อให้เกิดผู้นำฝ่ายบริการ 5. เพื่อเสริมแรงให้กับครูใหม่ 	<p>ระดับกลุ่ม</p> <p>เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู</p>	<p>ระดับกลุ่ม</p> <p>เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>ระดับกลุ่ม</p> <p>เพื่อพัฒนาครูใหม่ด้านการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น</p>	<p>ระดับกลุ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม - วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน - กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (LS,PLC) - ผู้นำฝ่ายบริการ - การนิเทศเสริมแรงให้กับครูใหม่

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
วัตถุประสงค์ (ต่อ)	<p>ระดับบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง 2. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง 3. เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. เพื่อการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว 	<p>ระดับบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 2. เพื่อส่งเสริมทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของครูใหม่ 	<p>ระดับบุคคล</p> <p>เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านวินัย/คุณธรรม</p>	<p>ระดับบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านการเห็นคุณค่าของตนเอง/เห็นคุณค่าของงาน 2. เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านการดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนและสรรพสิ่ง/เข้าหาสิ่งสูงสุด 	<p>ระดับบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง - การเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าของงาน - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว - ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ - ทักษะการวิเคราะห์ <p>สังเคราะห์ของครูใหม่</p> <ol style="list-style-type: none"> - การดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนและผู้อื่น

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
วิธีการพัฒนา	ระดับองค์การ 1. การนำครูใหม่เข้าสู่สถาน (Induction) 2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	ระดับองค์การ 1. Work shop อบรมให้ความรู้ เรื่อง SLC/Active learning/Five steps learning 2. PLC ระดับโรงเรียน 3. จัดนิทรรศการผลงานประจำปี 4. การนิเทศชั้นเรียนเพื่อ Empower	ระดับองค์การ 1. การนำครูใหม่เข้าสู่สถาน (Induction) 2. PLC ระดับโรงเรียน	ระดับองค์การ อบรมตามหลักสูตรของโรงเรียน	ระดับองค์การ 1. การนำครูใหม่เข้าสู่สถาน (Induction) 2. การอบรมให้ความรู้ 3. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4. การนิเทศชั้นเรียน เพื่อ Empower 5. การจัดนิทรรศการผลงาน ประจำปี
	ระดับกลุ่ม 1. ศึกษาบทเรียน (Lesson study) 2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. การเสวนา (Flacha's dialogue)	ระดับกลุ่ม จับคู่พัฒนา คู่บัดดี้ ครูต้นแบบ	ระดับกลุ่ม จับกลุ่ม 3 คนในสายชั้นร่วมกัน PLC	ระดับกลุ่ม 1. ครูใหม่ Observe ชั้นเรียนของ ครูเป็นเวลา 3 เดือน 2. ครูใหม่ PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู 3. ครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ให้ความรู้ (Training on job)	ระดับกลุ่ม 1. ศึกษาบทเรียนร่วมกัน (Lesson study) 2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. การเสวนา (Flacha's dialogue) 4. BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
วิธีการพัฒนา (ต่อ)	ระดับบุคคล เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning)	ระดับบุคคล - Open class ให้บุคคลภายนอก เข้าสังเกตชั้นเรียนและ Reflect	ระดับบุคคล - ศึกษาคู่มือครูผู้ช่วยพัฒนา ตนเอง	ระดับบุคคล 1. พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการ ทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) 2. Observe ชั้นเรียน	ระดับบุคคล 1. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) 2. การร่วมกระบวนการทำ Lesson Study 3. การประเมินตนเอง (Self-Review) 4. การสังเกตชั้นเรียน (Observe)
แนวทางการดำเนินการ	ระดับองค์กร 1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน 3. กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย 4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริม การเรียนรู้ 5. จัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ ในการพัฒนา 6. อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) 7. สร้างวงการเรียนรู้ PLC 8. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายใน	ระดับองค์กร 1. สอบถามความสนใจ ในการพัฒนาของครู กำหนด เป็นเป้าหมายร่วมกัน 2. จัดอบรมให้ความรู้โดยวิทยากร 3. จัด PLC ระดับโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง 4. symposium แสดงผลงาน เทอมละ 1 ครั้ง 5. นิเทศโดยฝ่ายวิชาการ	ระดับองค์กร 1. ประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. ประชุมจัดทำแผนการ พัฒนาร่วมกัน 3. สร้างวงการเรียนรู้ PLC 4. นิเทศ กำกับ ติดตาม	ระดับองค์กร 1. สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) - สภาพแวดล้อม (ปลอดภัย) - การนำองค์กร วัฒนธรรม องค์กร - วิถี - สัมพันธภาพของคน 2. อบรมพัฒนาตามหลักสูตร ของโรงเรียน	ระดับองค์กร 1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. จัดทำแผนการพัฒนา ร่วมกัน 3. กระจายอำนาจไปยัง กลุ่มย่อย 4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริม การเรียนรู้ สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) - สภาพแวดล้อม (ปลอดภัย) - การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
แนวทางการดำเนินการ (ต่อ)	โรงเรียน 9. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 10. นิเทศ กำกับ ติดตาม 11. จัดการความรู้อย่างเป็น รูปธรรม				- วิถี - สัมพันธภาพของบุคลากร 5. อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) 6. สร้างวงการเรียนรู้ PLC 7. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ภายในโรงเรียน 8. สร้างเครือข่ายระหว่าง โรงเรียน 9. นิเทศ กำกับ ติดตาม 10. จัดการความรู้อย่างเป็น รูปธรรม
ระดับกลุ่ม	ระดับกลุ่ม	ระดับกลุ่ม	ระดับกลุ่ม	ระดับกลุ่ม	ระดับกลุ่ม
1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้าน การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนา วิชาชีพ)	1. จับคู่ บัดดี้ เพื่อพัฒนา โดยกระบวนการ Plan Do see (3 ครั้งใน 1 เทอม)	1. จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 2. กำหนดกิจกรรมร่วมกัน ในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, PLC) 3. นิเทศติดตามในระดับสายชั้น	1. จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 2. กำหนดกิจกรรมร่วมกัน ในระดบนี้ ผู้สังเกตจะเป็นนักเรียนต่อหรือ ปฎิเสธ 2. Learner ทำสัญญา 1 ปี มีครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ให้การเรียนรู้ (Training on job)	1. Observer และร่วมวง PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู ในระดับนี้ ผู้สังเกตจะเป็นนักเรียนต่อหรือ ปฎิเสธ 2. Learner ทำสัญญา 1 ปี มีครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ให้การเรียนรู้ (Training on job)	1. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) 2. จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 3. กำหนดกิจกรรมร่วมกัน ในการเรียนรู้พัฒนา

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
แนวทางการดำเนินการ (ต่อ)	Modeling, PLC) 4. การสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน (AAR)			PLC, BAR, AAR, Share & Learn, Reflection, Lesson study ออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง และร่วมกับครูพี่เลี้ยง 3. Teacher หรือ ครูผู้สอน ในปีที่ 2 เป็นต้นไป เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รับผิดชอบ การสอนใน 3 วัตรกรรมหลัก (จิตศึกษา PBL และ PLC)	(Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson study, Reflection, AAR)
	ระดับบุคคล 1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3. วางแผนการพัฒนา 3. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา บูรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การได้ขตนเอง การเรียนรู้ โดยการกระทำ)	ระดับบุคคล 1. Open class ปีละ 1 ครั้ง 2. จัดทำ ID Plan	ระดับบุคคล - ศึกษาเอกสารการประเมิน ในตำแหน่งครูผู้ช่วย และพัฒนาตนเอง - นำตนเอง Benchmark กับครูต้นแบบ Idol ที่มี Best practice	ระดับบุคคล กระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง - ออกแบบวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อนำสู่ความเข้าใจตาม วัตรกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาทุกมิติ ทั้งปัญญา ภายโนและปัญญาภายนอก (จิตศึกษา PBL คณิตศาสตร์ ภาษาไทย PLC) โดยทำเป็น Timeline การเรียนรู้ของตนเอง ที่เห็นครอบคลุมทุกด้าน เพื่อนำ	ระดับบุคคล 1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3. วางแผนการพัฒนา 4. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา บูรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การได้ขตนเอง การเรียนรู้ โดยการกระทำ)

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
แนวทางการดำเนินการ (ต่อ)	4. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา			<p>สู่ความเข้าใจและการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผน ร่วมกับครูพี่เลี้ยง - ลงมือ ปฏิบัติตามแผน <p>ประเมิน Reflection เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ทั้งตนเองประเมิน และครูพี่เลี้ยงประเมิน</p>	5. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา
ประเมินผลการพัฒนา	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินการเรียนรู้ของต่อเนืองของครูในองค์การ 2. ประเมินวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การ 3. ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ 4. ประเมินการจัดสภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 6. ประเมินความร่วมมือของเครือข่ายและชุมชน 	<p>ระดับองค์การ</p> <p>ประเมินความสำเร็จ จากความพึงพอใจของ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน</p>	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมิน 360 องศา (นักเรียน ครู ผู้ปกครอง) 2. ประเมินความเป็นเอกภาพขององค์การ 	<p>ระดับองค์การ</p> <p>ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพ</p> <p>Observer learner teacher</p> <p>Coach และ Trainer</p>	<p>ระดับองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินการเรียนรู้ของต่อเนืองของครูใหม่ในองค์การ 2. ประเมินวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การ 3. ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ 4. ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 6. ประเมินความร่วมมือของเครือข่ายและชุมชน

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
ประเมินผลการพัฒนา (ต่อ)	7. ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำ				7. ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำ 8. ประเมินความพึงพอใจ โดยผู้เกี่ยวข้อง 9. ประเมินความเป็นเอกภาพ ขององค์การ 10. ประเมินการพัฒนาทาง วิชาชีพ
	ระดับกลุ่ม 1. ประเมินการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องของครูในระดับกลุ่ม 2. ประเมินวัตถุประสงค์ของ การเรียนรู้ 3. ประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ 4. ประเมินความเป็นผู้นำ ใฝ่บริการ	ระดับกลุ่ม ประเมินจากวิถีการเรียนรู้ร่วมกัน	ระดับกลุ่ม ประเมินจากการทำงานร่วมกัน ของครูใหม่กับรุ่นพี่	ระดับกลุ่ม ประเมินจากการเปลี่ยนแปลง พัฒนาจากครูสอนเป็นจัดการ เรียนรู้	ระดับกลุ่ม 1. ประเมินการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ ในระดับกลุ่ม เปลี่ยนจาก ครูสอนเป็นครูจัดการเรียนรู้ 2. ประเมินวัตถุประสงค์ของ การเรียนรู้ 3. ประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ 4. ประเมินความเป็นผู้นำ ใฝ่บริการ 5. ประเมินการทำงานเป็นทีม

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	สังเคราะห์เอกสาร	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	โรงเรียนวัดหัวลำโพง	โรงเรียนลำปลายมาศฯ	สรุป
ประเมินผลการพัฒนา (ต่อ)	ระดับบุคคล 1. ประเมินการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของตนเอง 2. ประเมินการเรียนรู้และพัฒนา ของตนเอง 3. ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4. ประเมินผลการเรียนรู้แบบ กระโดดสุดตัว	ระดับบุคคล การเตรียมการสอน/การมีวิธีการ สอนใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้	ระดับบุคคล ประเมินความมุ่งมั่นที่จะ พัฒนา	ระดับบุคคล ประเมินความมุ่งมั่นที่จะ เปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน	ระดับบุคคล 1. ประเมินการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 2. ประเมินการพัฒนาของ ตนเอง 3. ประเมินการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น 4. ประเมินผลการเรียนรู้แบบ กระโดดสุดตัว (มุ่งมั่นที่จะ เปลี่ยนแปลง)

จากตาราง 33 สามารถร่างรูปแบบการพัฒนาคู่มือในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

		ปัจจัยนำเข้า (Inputs)		กระบวนการพัฒนา (Processes)			ผลลัพธ์ (Outputs)
กระบวนการ		1. ประเมินความต้องการจำเป็น	2. วัตถุประสงค์การพัฒนา	3. วิธีการพัฒนา	4. แนวทางการดำเนินการพัฒนา	5. ประเมินผลการพัฒนา	สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
ระดับการพัฒนา	ระดับองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพ 6. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์การ 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ - เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน - เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ในด้านต่างๆ - เพื่อจัดหาทุนและเครื่องมือสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ - เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ในด้านต่างๆ - เพื่อจัดหาทุนและเครื่องมือสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ - เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาครู - เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านวินัย/คุณธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) 2. อบรมให้ความรู้ 3. สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4. นิเทศชั้นเรียน 5. จัดนิทรรศการแสดงผลงานประจำปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. จัดทำแผนการพัฒนาความร่วมมือกัน 3. กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย 4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ 5. สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) 6. ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่ 7. ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้แก่การเรียนรู้ (Facilitator) 8. สร้างวงการเรียนรู้ PLC 9. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน 10. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 11. นิเทศ กำกับ ติดตาม 12. จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม 13. จัดการแสดงผลงาน (Symposium) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ 2. ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3. ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู 6. ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี 7. ประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง 8. ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 3. สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 4. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 5. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 6. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 7. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 8. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 11. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 12. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 13. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 14. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 15. สมรรถนะด้านความรู้
	ระดับกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่ม - เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน - เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง - เพื่อให้เกิดผู้นำไปบริการ - เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาบทเรียนร่วมกัน (LS) 2. สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) 2. จัดกลุ่มย่อยขึ้น กลุ่มละระะ กลุ่มงาน 3. ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, Lesson Study) 4. นิเทศระดับสายชั้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. ประเมินสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน 3. ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 4. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ 5. ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 3. สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 4. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 5. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 6. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 7. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 8. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 11. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 12. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 13. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 14. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 15. สมรรถนะด้านความรู้
	ระดับบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6. สมรรถนะด้านความรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง - การเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเรียนรู้แบบกระตือรือร้น - ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ - ทักษะการวิเคราะห์สิ่งต่างๆของครูใหม่ - การดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning) 2. พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) 3. การสังเกตชั้นเรียน (Observe) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3. วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan 4. ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ 5. เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC 6. พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การใช้ตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) 7. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4. ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6. ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ 7. ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระตือรือร้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 3. สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 4. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 5. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 6. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 7. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 8. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 11. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 12. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 13. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 14. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 15. สมรรถนะด้านความรู้

ภาพ 10 แสดงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการ		1. ประเมินความต้องการจำเป็น	2. วัตถุประสงค์การพัฒนา	3. วิธีการพัฒนา	4. แนวทางการดำเนินการพัฒนา	5. ประเมินผลการพัฒนา	สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
ระดับการพัฒนา	ระดับองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. สมรรถนะด้านการภาวะผู้นำครู 6. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์การ 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาครูใหม่ในระดับองค์การ - การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (ภาวะผู้นำ, การกำหนดบทบาทสมมติ, การจัดกลุ่มพัฒนา, การจัดสภาพแวดล้อม, คำสั่งปฏิบัติงาน, การนิเทศและเสริมแรง และการจัดการความรู้) - Time Line การพัฒนาครูใหม่ในองค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำครูใหม่เข้าสู่ทำงาน (Induction) 2. อบรมให้ความรู้ 3. สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4. นิเทศชั้นเรียน 5. จัดนิทรรศการผลงานประจำปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน 3. กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย 4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ 5. สร้างความเป็นชุมชน (สนทนามัลติบวก) 6. ดำเนินการปฏิรูมนวัตกรรมใหม่ 7. ผู้อำนวยความสะดวกอำนวยความสะดวก (Facilitator) 8. สร้างงานการเรียนรู้ PLC 9. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน 10. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 11. นิเทศ กำกับ ติดตาม 12. จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม 13. จัดการแสดงผลงาน (Symposium) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินคุณธรรม จริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ 2. ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3. ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4. ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน 5. ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู 6. ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี 7. ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง 8. ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 3. สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 4. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 5. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 6. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 7. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 8. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 11. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 12. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 13. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 14. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 15. สมรรถนะด้านความรู้
	ระดับกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่ม - วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน - กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง (LS, PLC) - ผู้นำให้บริการ - การนิเทศเสริมแรงให้กับครูใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาบทเรียนร่วมกัน (LS) 2. สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. เสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) 4. BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) 2. จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 3. ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson Study) 4. นิเทศระดับสายชั้น 5. การสะท้อนผลลงปฏิบัติงาน (AAR) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. ประเมินสมรรถนะการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน 3. ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 4. ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ 5. ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. ประเมินสมรรถนะการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 5. ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ข้ามวัฒนธรรม 6. ประเมินสมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 7. ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
	ระดับบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6. สมรรถนะด้านความรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล 2. เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง - เพื่อต้นแบบความสำเร็จของตนเองและต้นแบบความสำเร็จ - เพื่อฝึกฝนตนเองด้านวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น - เพื่อกระตุ้นตนเองให้เรียนรู้แบบกระตือรือร้น - เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง - เพื่อส่งเสริมทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของตนเอง - เพื่อเรียนรู้ด้านการศึกษาอย่างเป็นชีวิตจริงและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning) 2. พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) 3. สังเกตชั้นเรียน (Observe) 4. การเปิดห้องเรียน (Open Class) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2. วิเคราะห์ผู้เรียนแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3. วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan 4. ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ 5. เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC 6. พัฒนาตนเอง บุคลากรแนวทางของ ก.ค.ศ. (การให้ตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) 7. เปิดห้องเรียน (Open Class) 8. พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3. ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4. ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5. ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6. ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ 7. ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระตือรือร้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 3. สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 4. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 5. สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 6. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 7. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 8. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 11. สมรรถนะด้านความรู้ข้ามวัฒนธรรม 12. สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี 13. สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 14. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 15. สมรรถนะด้านความรู้

ภาพ 11 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพ 11 สรุปการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาระดับองค์การ

1.1 ประเมินความต้องการจำเป็น

1.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้
- 3) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน
- 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน
- 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู
- 6) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี

1.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

- 1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน และเกณฑ์การประเมิน
- 2) ออกแบบ แบบประเมิน
- 3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการสังเกต การตรวจเอกสาร การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน
- 4) สรุปผลการประเมินในรูปแบบเอกสาร

1.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

1.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์การ

1.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาครูใหม่ในระดับองค์การ
- 2) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
- 3) Time Line การพัฒนาครูใหม่ในองค์การ

1.3 แนวทางการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมรับรู้วิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร
2. จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน โดยจัดทำภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ร่วมกัน

3. จัดทำคำสั่งปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร กำหนดภารกิจของครูพี่เลี้ยง ครูใหม่ ปฏิทินปฏิบัติงาน ทั้งภาคเรียน และปีการศึกษา กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย ปฏิบัติงานในรูปแบบที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยวิถีแห่งอิสรภาพ ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิด

4. จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กำหนดสถานที่ PLC จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งภายใน (จิตใจ) หมายถึง ลดความกดดันของบุคลากรด้านการทำงาน ลดระเบียบกติกาที่ไม่จำเป็น เป็นต้น และจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยภายนอก (ร่างกาย) หมายถึง อาคารสถานที่ปลอดภัย สะดวก สะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ ทำให้บุคลากรอยากอยู่โรงเรียน เรียนรู้ร่วมกัน ในโรงเรียน การกำหนดข้อตกลงด้านการยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน โดยไม่ตัดสิน การสร้างชุมชนแห่งความสุข โดยการทำกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรม จริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ร่วมกัน

5. จัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมของบุคลากร

ขั้นตอนการ (DO)

1. ผู้อำนวยการดำเนินการนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) เกี่ยวกับการประเมินพัฒนาตามอย่างเข้มตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด และความมุ่งหวังเกี่ยวกับสมรรถนะของครูใหม่ให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน

2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน เช่น การอบรมด้านกระบวนการ PLC การอบรมด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning การจัดอบรมด้านทักษะการ Coach หรือ Facilitate เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะพื้นฐานของบุคลากร

3. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) วงการเรียนรู้ PLC ในระดับองค์กร โดยกำหนดปฏิทินการทำ PLC ของโรงเรียนในระดับกลุ่มใหญ่ รวมทั้งโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติในระดับคู่ ระดับสายชั้น หรือระดับกลุ่ม อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ขั้นตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศ กำกับ ติดตาม แบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ เพื่อเสริมแรงให้กับระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยทีมหรือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นต้น)

ชั้นประเมินผล (Act)

1. จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำได้โดยให้ครูพี่เลี้ยง ครูใหม่ ได้เก็บข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเก็บในรูปแบบ Page Online และสารสนเทศในรูปแบบไฟล์เอกสารของโรงเรียน หรืออื่นๆ

2. โรงเรียนดำเนินการจัดนิทรรศการแสดงผลงานประจำปี (symposium) โดยนำผลงานจากการปฏิบัติงานที่ผ่านกระบวนการพัฒนาร่วมกัน มาแสดงทั้งเทคนิควิธีการสอน ทั้งผลงานของนักเรียนจากการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

1.4.1 ประเมินคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยใช้แบบประเมินตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

1.4.2 ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จากเอกสารการทำ PLC, Lesson study, แผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4.3 ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ของครูใหม่ จากผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมเชิงทักษะที่จัดส่งเสริมนักเรียน

1.4.4 ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียนของครูใหม่ จากการสังเกตชั้นเรียน (Observe) และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับห้องเรียน

1.4.5 ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู โดยประเมินจากการกระบวนการเรียนรู้ในวง PLC และการนำการเรียนรู้ของครูใหม่ในบทบาท Facilitator ในชั้นเรียน โดยการสังเกต

1.4.6 ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยีของครูใหม่ในการจัดการเรียนรู้ จากการใช้สื่อการสอนและนวัตกรรม

1.4.7 ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง โดยประเมิน 360 องศา จากผลการพัฒนาครูใหม่ ผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครอง และนักเรียน

1.4.8 ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่ เพื่อตัดสินผลการพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย

2. วิธีการพัฒนาระดับกลุ่ม

2.1 ประเมินความต้องการจำเป็น

2.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

เพื่อการจัดการเรียนรู้

3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

2.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน

2) ออกแบบ แบบประเมิน

3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการสังเกต

การร่วมกิจกรรม การสัมภาษณ์ ผลการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

4) สรุปผลการประเมิน ในรูปแบบเอกสาร

2.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

2.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม

2.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม

2) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน

3) กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง

4) ผู้นำให้บริการ

5) การนิเทศเสริมแรงให้กับครูใหม่

2.3 แนวทางการดำเนินการ

ขั้นวางแผน (Plan)

1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเป้าพัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ

2. จัดกลุ่มร่วมพัฒนาในกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน โดยส่งเสริมสมาชิก ร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

3. กำหนดปฏิทินการปฏิบัติกิจกรรมศึกษาทเรียน PLC ของระดับกลุ่ม

ขั้นดำเนินการ (Do)

1. ครูใหม่ และครูพี่เลี้ยง ร่วมวางแผนการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งด้านกระบวนการพัฒนาความรู้ให้แก่นักเรียน และการพัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและ การปฏิบัติตามวิถีครูที่ดี โดยกระบวนการ PLC ด้วยวิธี BAR

2. ครูใหม่ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ โดยมีครูพี่เลี้ยง ร่วมสังเกต ตามปฏิทินที่ทำร่วมกัน

3. นำผลการจัดการเรียนรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผล และจัดทำปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ตามปฏิทินที่ทำร่วมกัน โดยกระบวนการ PLC ด้วยวิธี Lesson study, Share & Learn

ขั้นตอนการตรวจสอบ ติดตาม (Check)

นิเทศครูใหม่ โดยทีม Coach (ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ครูพี่เลี้ยง)

ขั้นตอนประเมินผล (Act)

การสะท้อนผลหลังปฏิบัติงาน (AAR) เพื่อพัฒนาวิชาชีพโดยครูใหม่ และครูพี่เลี้ยงประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มของตน จัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

2.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

2.4.1 ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จากการสังเกตพฤติกรรมจากการบันทึกกิจกรรมที่ครูใหม่และครูพี่เลี้ยงทำร่วมกัน

2.4.2 ประเมินสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ จากการจัดการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน กิจกรรมที่ทำร่วมกันในการจัดการเรียนรู้ หรือดูแลนักเรียน

2.4.3 ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม จากการสังเกตการปฏิบัติตนในองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนโดยเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน จากการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ แบบคิดกรองนักเรียน เป็นต้น

2.4.4 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในระดับกลุ่ม เปลี่ยนจากครูสอนเป็นครูจัดการเรียนรู้ (Transform) สู่วิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 ของครูใหม่โดยประเมินจากเอกสารการบันทึกการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ภาพกิจกรรมการสอน และการสังเกตการณ์สอนตามปฏิทินฯ

2.4.5 ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยประเมินจากเอกสารผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน และผลการพัฒนาทักษะของผู้เรียน

3. วิธีการพัฒนาระดับบุคคล

3.1 ประเมินความต้องการจำเป็น มีปัจจัย ดังนี้

3.1.1 สมรรถนะที่มุ่งประเมิน

- 1) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง
- 2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
- 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม
- 4) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา
- 5) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์

6) สมรรถนะด้านความรู้

3.1.2 วิธีการประเมินสมรรถนะ

1) กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน

2) ออกแบบแบบประเมิน

3) ประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการสังเกต

การร่วมกิจกรรม การสัมภาษณ์

4) สรุปผลการประเมิน ในรูปแบบเอกสาร

3.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

3.2.1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม

3.2.2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง

2) การเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง

3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น

4) การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว

5) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

6) ทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของครูใหม่

7) การดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

3.3 แนวทางการดำเนินการ โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning)

การศึกษาร่วมกัน (Lesson Study) และการประเมินตนเอง (Self-Review) ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan)

1. วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 กำหนดการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะทางวิชาชีพ

2. วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง วางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. วางแผนการพัฒนาตนเอง กำหนดกิจกรรมพัฒนา วิธีจิตใจ วิธีปฏิบัติ วิธีปัญญา บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ขั้นดำเนินการ (Do)

1. จัดทำ ID Plan ด้วยวิธีการวิเคราะห์

2. การสังเกตชั้นเรียน ของครูพี่เลี้ยงหรือครูต้นแบบ (Observe)

3. การศึกษาบทเรียนร่วมกัน (Lesson study) ร่วมกับครูพี่เลี้ยง
4. ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวง PLC ระดับกลุ่ม และองค์การ
5. การโค้ชตนเอง (Self- Coaching) โดยตั้งใจ และมุ่งมั่น
6. เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning) นำผลจากการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ระหว่างการทำงาน จัดเก็บเป็นองค์ความรู้ของตนเอง ในรูปแบบของเอกสารรายงาน และการบันทึกในระบบออนไลน์ ตามแนวทางของสถานศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

ขั้นตรวจสอบและประเมินผล

1. การเปิดห้องเรียน (Open Class) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมสังเกตชั้นเรียน และสะท้อนผลเพื่อพัฒนา
2. พิจารณาตนเอง (Self-Review) เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ในทุกภารกิจ ทั้งการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมต่างๆ

3.4 การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน ดังนี้

3.4.1 ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง โดยประเมินจาก ID plan แผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

3.4.2 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยประเมินจากการสังเกตพฤติกรรม ในระหว่างการปฏิบัติงาน ที่แสดงต่อเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และชุมชน

3.4.3 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม โดยประเมินจากการสังเกตพฤติกรรม การทำงานร่วมกัน ในระหว่างการปฏิบัติงาน กับเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และชุมชน

3.4.4 ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา ประเมินจากปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม การวางแผนการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

3.4.5 ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยประเมินจากองค์ความรู้ ที่ตนเองได้รับ นวัตกรรมใหม่ๆ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ผลงาน

3.4.6 ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ โดยประเมินจากแผนการจัดการเรียนรู้ และ การนิเทศชั้นเรียนแบบกัลยาณมิตร

3.4.7 ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยประเมินจากการร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับครูพี่เลี้ยง ระดับกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกัน ระดับองค์การ และการทำกิจกรรมอื่นๆ ในองค์การ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยกลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 379 คน มีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 76.78 มีผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 34 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความเป็นไปได้			ควมมีประโยชน์		
	\bar{X}	SD	แปลผล	\bar{X}	SD	แปลผล
ระดับองค์กร	4.62	0.33	มากที่สุด	4.68	0.36	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.70	0.34	มากที่สุด	4.67	0.38	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.69	0.35	มากที่สุด	4.69	0.35	มากที่สุด
รวม	4.66	0.33	มากที่สุด	4.68	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 34 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.69$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.68$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับที่ 2 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.68$) และลำดับที่ 3 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 35 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมิน ความต้องการจำเป็น	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
ระดับองค์การ	4.65	0.38	มากที่สุด	4.70	0.37	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.67	0.39	มากที่สุด	4.60	0.42	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.67	0.38	มากที่สุด	4.67	0.41	มากที่สุด
รวม	4.66	0.36	มากที่สุด	4.67	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 35 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น มีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.67$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์การ ($\bar{X} = 4.65$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับองค์การ ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.67$) และลำดับที่ 3 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.60$)

ตาราง 36 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา

วัตถุประสงค์การพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
ระดับองค์การ	4.66	0.41	มากที่สุด	4.64	0.43	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.70	0.40	มากที่สุด	4.68	0.43	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.68	0.42	มากที่สุด	4.69	0.42	มากที่สุด
รวม	4.67	0.37	มากที่สุด	4.67	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 36 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.68$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.66$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับที่ 2 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.68$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.64$)

ตาราง 37 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ความมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
ระดับองค์กร	4.56	0.36	มากที่สุด	4.71	0.37	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.68	0.38	มากที่สุด	4.68	0.41	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.70	0.40	มากที่สุด	4.68	0.32	มากที่สุด
รวม	4.64	0.36	มากที่สุด	4.69	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 37 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.68$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.56$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 2 ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.68$)

ตาราง 38 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
ระดับองค์กร	4.58	0.33	มากที่สุด	4.66	0.41	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.70	0.37	มากที่สุด	4.67	0.41	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.67	0.36	มากที่สุด	4.69	0.37	มากที่สุด
รวม	4.62	0.33	มากที่สุด	4.67	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 38 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา มีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.67$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.58$) รวมทั้ง มีควมมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.69$) ลำดับที่ 2 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.67$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.66$)

ตาราง 39 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา

ประเมินผลการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
ระดับองค์กร	4.69	0.36	มากที่สุด	4.71	0.36	มากที่สุด
ระดับกลุ่ม	4.72	0.34	มากที่สุด	4.70	0.38	มากที่สุด
ระดับบุคคล	4.71	0.35	มากที่สุด	4.73	0.34	มากที่สุด
รวม	4.71	0.33	มากที่สุด	4.71	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 39 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา มีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.72$) ลำดับที่ 2 ระดับ

บุคคล ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 3 ระดับองค์การ ($\bar{X} = 4.69$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับที่ 2 ระดับองค์การ ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 3 ระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.70$)

ตาราง 40 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ระดับองค์การ ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) สมรรถนะด้านจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.65	0.50	มากที่สุด	4.68	0.49	มากที่สุด
2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้	4.70	0.46	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
3) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและ คุณลักษณะของผู้เรียน	4.68	0.48	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียน	4.62	0.51	มากที่สุด	4.68	0.48	มากที่สุด
5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู	4.59	0.53	มากที่สุด	4.65	0.50	มากที่สุด
6) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี	4.68	0.47	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
รวม	4.65	0.38	มากที่สุด	4.70	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 40 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์การ ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.70$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี และสมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.68$) รวมทั้ง มีความมีประโยชน์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.72$)

ตาราง 41 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
 ครัวใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ระดับองค์กร ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา

วัตถุประสงค์การพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{x}	SD		\bar{x}	SD	
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครู ใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์กร	4.69	0.51	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับ องค์กรในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้ - การพัฒนาครูใหม่ในระดับองค์กร - การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) - Time Line การพัฒนาครูใหม่ ในองค์กร	4.63	0.51	มากที่สุด	4.64	0.50	มากที่สุด
รวม	4.66	0.41	มากที่สุด	4.64	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 41 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์กร ($\bar{x} = 4.69$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ($\bar{x} = 4.63$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์กร ($\bar{x} = 4.65$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ($\bar{x} = 4.64$)

ตาราง 42 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับองค์กร ชั้นตอน วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction)	4.64	0.50	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
2) อบรมให้ความรู้	4.54	0.55	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
3) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.66	0.52	มากที่สุด	4.79	0.42	มากที่สุด
4) นิเทศชั้นเรียน	4.60	0.51	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
5) จัดนิทรรศการผลงานประจำปี	4.35	0.48	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด
รวม	4.56	0.36	มากที่สุด	4.71	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 42 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ชั้นตอน วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ($\bar{X} = 4.66$) ลำดับที่ 2 การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) ($\bar{X} = 4.64$) และลำดับที่ 3 นิเทศชั้นเรียน ($\bar{X} = 4.60$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ด้านกระบวนการ วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ($\bar{X} = 4.79$) ลำดับที่ 2 นิเทศชั้นเรียน ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 3 การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) ($\bar{X} = 4.70$)

ตาราง 43 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับองค์กร ชั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม	4.62	0.51	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด
2) จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน	4.69	0.49	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
3) กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย	4.26	0.78	มาก	4.67	0.48	มากที่สุด
4) จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้	4.30	0.81	มาก	4.63	0.51	มากที่สุด
5) สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	4.66	0.50	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
6) ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่	4.67	0.48	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
7) ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator)	4.68	0.49	มากที่สุด	4.62	0.51	มากที่สุด
8) สร้างวงการเรียนรู้ PLC	4.63	0.49	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
9) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
10) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน	4.49	0.66	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด
11) นิเทศ กำกับ ติดตาม	4.73	0.47	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
12) จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	4.68	0.50	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
13) จัดการแสดงผลงาน (Symposium)	4.42	0.74	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด
รวม	4.58	0.33	มากที่สุด	4.66	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 43 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ชั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 นิเทศ กำกับ ติดตาม ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับที่ 2 จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.69$) และลำดับที่ 3 ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) และจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.68$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ด้านกระบวนการแนวทางการดำเนินการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) สร้างวงการเรียนรู้ PLC และจัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.71$)

ตาราง 44 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับองค์กร ชั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา

ประเมินผลการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) ประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ	4.60	0.50	มากที่สุด	4.74	0.44	มากที่สุด
2) ประเมินกระบวนการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้	4.77	0.43	มากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด
3) ประเมินการพัฒนาทักษะและ คุณลักษณะของผู้เรียน	4.75	0.44	มากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด
4) ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.71	0.48	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
5) ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู	4.64	0.50	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
6) ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี	4.66	0.50	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด
7) ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง	4.65	0.49	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด
ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครู ใหม่	4.67	0.48	มากที่สุด	4.74	0.44	มากที่สุด
รวม	4.69	0.36	มากที่สุด	4.71	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 44 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ชั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.77$) ลำดับที่ 2 ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.75$) และลำดับที่ 3 ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน ($\bar{X} = 4.71$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ด้านกระบวนการ ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.76$) และลำดับที่ 2 ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่ และประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.74$)

ตาราง 45 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับกลุ่ม ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	4.71	0.46	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
2) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้	4.70	0.48	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม	4.58	0.59	มากที่สุด	4.55	0.58	มากที่สุด
รวม	4.67	0.39	มากที่สุด	4.60	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 45 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.70$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.58$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.66$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.60$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.55$)

ตาราง 46 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับกลุ่ม ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา

วัตถุประสงค์การพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม	4.73	0.45	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้ - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม - วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน - กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ รวมพลัง - ผู้นำใฝ่บริการ - การนิเทศเสริมแรงให้กับครูใหม่	4.67	0.48	มากที่สุด	4.65	0.49	มากที่สุด
รวม	4.70	0.40	มากที่สุด	4.68	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 46 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.73$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.67$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.65$)

ตาราง 47 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับกลุ่ม ชั้นตอน วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) ศึกษาบทเรียน (Lesson study)	4.72	0.46	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด
2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.67	0.48	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
3) เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้(dialogue)	4.62	0.52	มากที่สุด	4.62	0.51	มากที่สุด
4) BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู	4.72	0.47	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
รวม	4.68	0.38	มากที่สุด	4.68	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 47 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ชั้นตอน วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ศึกษาบทเรียน (Lesson study) และ BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู ($\bar{X} = 4.72$) และลำดับที่ 2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ($\bar{X} = 4.67$) รวมทั้ง ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 ศึกษาบทเรียน (Lesson study) ($\bar{X} = 4.73$) และลำดับที่ 3 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ($\bar{X} = 4.64$)

ตาราง 48 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับกลุ่ม ชั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้าน การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ)	4.75	0.44	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
2) จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน	4.68	0.47	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
3) ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้ พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson)	4.68	0.49	มากที่สุด	4.60	0.51	มากที่สุด
4) นิเทศระดับสายชั้น	4.70	0.47	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
รวม	4.70	0.37	มากที่สุด	4.67	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 48 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ชั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) ($\bar{X} = 4.75$) ลำดับที่ 2 นิเทศระดับสายชั้น ($\bar{X} = 4.70$) และ ลำดับที่ 3 ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson) และจัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.68$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของ รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ แนวทางการดำเนินการพัฒนาเรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 นิเทศระดับสายชั้น ($\bar{X} = 4.71$) ลำดับที่ 2 กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) ($\bar{X} = 4.70$) และ ลำดับที่ 3 จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.66$)

ตาราง 49 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
 ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ระดับกลุ่ม ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	4.66	0.50	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
2) ประเมินสมรรถนะการสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือ กับชุมชน	4.66	0.48	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
3) ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม	4.70	0.47	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
4) ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ของครูใหม่	4.74	0.45	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
5) ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.73	0.45	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด
รวม	4.72	0.34	มากที่สุด	4.70	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 49 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.73$) และลำดับที่ 3 ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.70$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ ($\bar{X} = 4.79$) ลำดับที่ 2 ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.74$) และลำดับที่ 3 ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.70$)

ตาราง 50 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
 ครัวใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ระดับบุคคล ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง	4.66	0.48	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด
2) สมรรถนะด้านความฉลาดทาง อารมณ์	4.62	0.51	มากที่สุด	4.61	0.51	มากที่สุด
3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม	4.73	0.47	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
4) สมรรถนะด้านการคิดแบบมี วิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา	4.66	0.48	มากที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
5) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์	4.63	0.51	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด
6) สมรรถนะด้านความรู้	4.70	0.48	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
รวม	4.67	0.38	มากที่สุด	4.67	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 50 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครัวใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน การประเมินความต้องการจำเป็น เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม ($\bar{X} = 4.73$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.70$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.66$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครัวใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 สมรรถนะด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 3 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.68$)

ตาราง 51 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับบุคคล ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา

วัตถุประสงค์การพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล	4.64	0.50	มากที่สุด	4.65	0.50	มากที่สุด
2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไก ระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี้ - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง - การเรียนรู้และพัฒนา โดยการพิจารณาตนเอง - การทำงานร่วมกับผู้อื่น - การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว - ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ - ทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ ของครูใหม่ - การดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ ต่อตนเองและผู้อื่น	4.72	0.46	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด
รวม	4.68	0.42	มากที่สุด	4.69	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 51 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ชั้นตอน วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.72$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.64$) รวมทั้งควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์การพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.73$) และลำดับที่ 2 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล ($\bar{X} = 4.65$)

ตาราง 52 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับบุคคล ชั้นตอน วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning)	4.71	0.46	มากที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
2) พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review)	4.74	0.45	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด
3) สังเกต ชั้นเรียน (Observe)	4.69	0.47	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
4) เปิดห้องเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Open Class)	4.68	0.49	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
รวม	4.70	0.40	มากที่สุด	4.68	0.32	มากที่สุด

จากตาราง 52 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ชั้นตอน วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning) ($\bar{X} = 4.71$) และลำดับที่ 3 สังเกต ชั้นเรียน (Observe) ($\bar{X} = 4.69$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ วิธีการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) ($\bar{X} = 4.76$) ลำดับที่ 2 สังเกตชั้นเรียน (Observe) ($\bar{X} = 4.69$) และ ลำดับที่ 3 เปิดห้องเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Open Class) ($\bar{X} = 4.66$)

ตาราง 53 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
 ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ระดับบุคคล ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมาย การพัฒนาให้เป็นผู้ในศตวรรษที่ 21	4.65	0.49	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
2) วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับ ความแตกต่าง	4.63	0.50	มากที่สุด	4.66	0.49	มากที่สุด
3) วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan	4.74	0.45	มากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด
4) ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ	4.68	0.47	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
5) เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC	4.65	0.50	มากที่สุด	4.65	0.50	มากที่สุด
6) พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทาง ของ ก.ค.ศ. (การโค้ชตนเอง การเรียนรู้ โดยการกระทำ)	4.72	0.46	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
7) พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา	4.63	0.49	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
8) เปิดชั้นเรียน (Open Class)	4.63	0.51	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด
รวม	4.67	0.36	มากที่สุด	4.69	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 53 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ขั้นตอน แนวทางการดำเนินการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan ($\bar{X} = 4.74$) ลำดับที่ 2 พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (การโค้ชตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) ($\bar{X} = 4.72$) และลำดับที่ 3 ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ ($\bar{X} = 4.68$) รวมทั้ง ควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ แนวทางการดำเนินการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan ($\bar{X} = 4.76$) ลำดับที่ 2 พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การศึกษา (การได้ชตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) ($\bar{X} = 4.74$) และลำดับที่ 3 ดำเนินการสังเกต
ชั้นเรียนต้นแบบ ($\bar{X} = 4.70$)

**ตาราง 54 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์รูปแบบการพัฒนา
ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับบุคคล ชั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา**

แนวทางการดำเนินการพัฒนา	ความเป็นไปได้		แปลผล	ควมมีประโยชน์		แปลผล
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	
1) ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง	4.70	0.47	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
2) ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.70	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
3) ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม	4.76	0.44	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
4) ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา	4.69	0.47	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด
5) ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์	4.66	0.50	มากที่สุด	4.68	0.49	มากที่สุด
6) ประเมินสมรรถนะด้านความรู้	4.76	0.43	มากที่สุด	4.76	0.44	มากที่สุด
7) ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว	4.73	0.45	มากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด
รวม	4.71	0.35	มากที่สุด	4.73	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 54 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ชั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม และประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.76$) และลำดับที่ 2 ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว ($\bar{X} = 4.73$) รวมทั้งควมมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ด้านกระบวนการ ประเมินผลการพัฒนา เรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม ($\bar{X} = 4.78$) ลำดับที่ 2 ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ และประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว ($\bar{X} = 4.76$)

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีจุดประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยขั้นตอนวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 วิธีดำเนินการวิจัย มีดังนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างแบบประเมินความต้องการจำเป็น โดยเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ Rensis Likert (1932, p. 15) จากนั้น นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล กับโรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13,171 โรงเรียน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่มีครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 375 โรงเรียน ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, & Morgan ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ครูพี่เลี้ยง และ 3) ครูใหม่ โดยมีผู้ตอบแบบประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้ ครูใหม่ จำนวน 312 คน ครูพี่เลี้ยง (Mentor) จำนวน 279 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และครูใหม่ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อมาแปลผลสมรรถนะที่มีความต้องการในการพัฒนา เทียบกับเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2539, น. 66)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด LO และ SLC วิธีดำเนินการวิจัยผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาออกแบบสัมภาษณ์ และนำไปใช้สัมภาษณ์ โรงเรียนที่ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา และผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องลม โรงเรียนที่ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จากนั้น นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ ผู้วิจัย นำผลการศึกษา และแนวการพัฒนาครูใหม่ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยใช้แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบบประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ โดยเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Rensis Likert (1932, p. 15) จากนั้น นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยมีประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,784 คน โดยที่การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, & Morgan โดยมีผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ จำนวน 291 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน เพื่อมาแปลผลสมรรถนะที่มีความต้องการในการพัฒนา เทียบกับเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2539, น. 66)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 15 สมรรถนะ โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน และกลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล โดยทั้ง 3 กลุ่มสมรรถนะ มีผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาในระดับมาก ซึ่งแต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) 2) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self- Development) 3) สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) 2) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน (Student Development) 3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) 4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) 5) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management)

กลุ่มสมรรถนะบุคคล (Personnel Competencies) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) 3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) 4) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) 5) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) 6) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 7) สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge)

1.2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัย ดังนี้ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สืบเคราะห์จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as learning Organization) และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา

โรงเรียนวัดหัวลำโพง และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สรุปลักษณะพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนา มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินความต้องการจำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา และ 5) ประเมินผลการพัฒนา โดยแต่ละกระบวนการแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูใหม่ จำนวน 15 สมรรถนะ และมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินความต้องการจำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา และ 5) ประเมินผลการพัฒนา โดยแต่ละกระบวนการแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ดังนี้

ขั้นตอน ประเมินความต้องการจำเป็น

ระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ 3) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู 6) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6) สมรรถนะด้านความรู้

ขั้นตอน กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา

ระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์กร 2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไปนี เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรง ให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ในด้านต่างๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระบวนการจัดการความรู้ และเพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม 2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไป นี้ เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง เพื่อให้เกิดผู้นำใฝ่บริการ และเพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน

ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล 2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในเรื่องต่อไป นี้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง การเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของครูใหม่ และการดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

ขั้นตอน กำหนดวิธีการพัฒนา

ระดับองค์การ ประกอบด้วย 1) การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) 2) อบรมให้ความรู้ 3) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4) นิเทศชั้นเรียน และ 5) จัดนิทรรศการผลงานประจำปี

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) ศึกษาบทเรียนร่วมกัน (LS) 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3) เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) และ 4) การตั้งเป้าหมาย (BAR), การประเมินผลหลังปฏิบัติ (AAR), แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn), สะท้อนคิด (Reflection) ร่วมกัน

ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning) 2) พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review) และ 3) การสังเกตชั้นเรียน (Observe)

ขั้นตอน กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนา

ระดับองค์การ ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2) จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน 3) กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย 4) จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ 5) สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) 6) ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่ 7) ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) 8) สร้างวงการเรียนรู้ PLC 9) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน 10) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 11) นิเทศ กำกับ ติดตาม 12) จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และ 13) จัดการแสดงผลงาน (Symposium)

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ) 2) จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน 3) ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson Study) และ 4) นิเทศระดับสายชั้น

ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 2) วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง 3) วางแผนการพัฒนาจัดทำ ID Plan 4) ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ 5) เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC 6) พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (การโค้ชตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ) และ 7) พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา

ขั้นตอน ประเมินผลการพัฒนา

ระดับองค์การ ประกอบด้วย 1) ประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3) ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน 4) ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน 5) ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู 6) ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี 7) ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง และ 8) ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2) ประเมินสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน 3) ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม 4) ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ และ 5) ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง 2) ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ 3) ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม 4) ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา 5) ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ 6) ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ และ 7) ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัย ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ผลการประเมินกระบวนการพัฒนา มีดังนี้ ประเมินความต้องการจำเป็น มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) วัตถุประสงค์การพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) วิธีการพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) แนวทางการดำเนินการพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ประเมินผลการพัฒนา มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$)

อภิปรายผล

ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารและการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ มีจำนวน 15 สมรรถนะ จำแนก ได้เป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน และกลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล โดยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

กลุ่มสมรรถนะหลัก เป็นกลุ่มของสมรรถนะพื้นฐานของการทำงานร่วมกับผู้อื่นในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นสมรรถนะในการทำงานของครูใหม่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ ด้านการดำเนินโครงการ ด้านกิจกรรม หรืองานสนับสนุนการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Barbara, & Kerry (1995) นักวิชาการด้านการศึกษา ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางสังคมของครูใหม่ ซึ่งครูใหม่ต้องพัฒนาเนื่องจากการทำงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ ซึ่งเปรียบดั่งต้นกล้าของครูมืออาชีพในอนาคต ต้องไปเรียนรู้พัฒนาตนเองไม่ทำตนเป็นน้ำเต็มแก้ว พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รับสิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับสถาบันการศึกษาแห่งชาติสิงคโปร์ (NIE) (2009; Barbara, & Kerry, 1995) ที่ให้ความสำคัญกับการเป็นครูมืออาชีพ (Professional Teacher) โดยครูใหม่ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งการจัดการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการรักษาไว้ซึ่งความเป็นมืออาชีพในการทำงาน และ 3) สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก และเป็นสมรรถนะที่ผลการประเมินสูงสุดในกลุ่มสมรรถนะหลัก เนื่องจากเป็นสมรรถนะของวิชาชีพชั้นสูงที่กำหนดเพื่อให้วิชาชีพครูมีคุณค่า ควรแก่การยกย่อง ดังนั้นการปฏิบัติตนตามจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครูจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ครูใหม่ต้องเรียนรู้ และปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพครู สอดคล้องกับ NIE (2009) ซึ่งอธิบายสมรรถนะด้านความเป็นวิชาชีพครู ซึ่งต้องมีจริยธรรมการทำงานที่ดี (Positive work ethics) ความเมตตาต่อนักเรียน ความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองและสังคม รวมทั้ง การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ดังนั้นครูใหม่จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูง

กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน เป็นกลุ่มสมรรถนะทางวิชาชีพครูที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่สำคัญ

ของการประกอบวิชาชีพครู ครูใหม่ต้องพัฒนาการสร้างการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ทั้งวิธีการสอน กระบวนการจัดกิจกรรม ตลอดจนการประเมินผล และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Linda, Darling-Hammond (2006; NIE, 2009) ซึ่งอธิบายสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การรู้เป้าหมายการสอน วิธีการสอน ตลอดจนการประเมินผลการศึกษา ซึ่งครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 2) สมรรถนะการพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน (Student Development) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดในกลุ่มสมรรถนะ ประจำสายงาน เนื่องจากเป็นสมรรถนะสำคัญที่ครูใหม่ต้องพัฒนาด้านทักษะต่างๆ และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ให้แก่ นักเรียน ไม่ใช่พัฒนาเพียงสติปัญญาให้แก่ นักเรียนเท่านั้นแต่ต้องพัฒนาให้ นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Saavedra, A.R., & Darleen, V. (2012) โดยระบุสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ คือ การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะด้านต่างๆ ทั้งทักษะด้านการคิด การนำความรู้ไปใช้ การทำงานเป็นทีม การคิดสร้างสรรค์แก่นักเรียน ดังนั้น จึงเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สามารถจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ต้องพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการรู้จักนักเรียนรายบุคคล ซึ่งเป็นงาน ในหน้าที่ที่ครูใหม่ต้องเรียนรู้ในเรื่องระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน บทบาทของครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา และครูแนะแนว เพื่อให้สามารถดูแลและพัฒนา นักเรียนอย่างทั่วถึงเสมอภาค สอดคล้องกับ แนวคิดของ NIE (2009; Barbara, & Kerry (1995) ซึ่งอธิบายทักษะของครูทั้งการจัดการชั้นเรียน จัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การจัดการพฤติกรรมนักเรียนที่ไม่พึงประสงค์ การรู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล เพื่อส่งเสริมพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนแต่ละบุคคล เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีคุณภาพสำหรับครูใหม่ 4) สมรรถนะ ด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ ในระดับมาก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ต้องใช้เวลาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกับครูที่มีประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนา ด้านภาวะผู้นำครูสำหรับครูใหม่ ควรเริ่มจากการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีทำงานอย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ เรียนรู้ที่จะทบทวนและปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ และมีทักษะด้านสุนทรียสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะกับผู้อื่นและเป็นผู้นำทางวิชาชีพได้ต่อไป สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงลักษณ์ พิมพ์ศรี (2559) ซึ่งอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย การสนทนา

อย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) การมีประสบการณ์และวุฒิภาวะ การคิดไตร่ตรองการทำงาน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำแก่ครูใหม่ 5) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ต้องพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน เครือข่ายทางวิชาชีพ องค์กร หรือบุคคลอื่น แบบ 360 องศา เพื่อนำผู้มีส่วนร่วมเข้ามาร่วมกันพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับ NIE (2009) ซึ่งเสนอว่าการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพครูในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยการพัฒนาความร่วมมือ ระหว่างเครือข่ายทางวิชาชีพ ชุมชน หน่วยงาน หรือบุคคลอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพนักเรียน ดังนั้น ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้ทักษะการสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies) เป็นกลุ่มสมรรถนะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของครูใหม่ให้มีความพร้อมในการเป็นครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความจำเป็นในการพัฒนา โดยมีบางสมรรถนะเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้โรงเรียนพัฒนาครูใหม่ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน่วยงานหลัก ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาครูใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดในกลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน เนื่องจากเป็นสมรรถนะสำคัญที่ครูใหม่ต้องพัฒนา เพื่อให้เกิดมุมมองเชิงบวกต่อตนเอง และสามารถทำความเข้าใจความรู้สึกของตนเอง ซึ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จะส่งเสริมกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งครูใหม่ควรพัฒนา เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่ายมากขึ้น รวมทั้งส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ NIE (2009) ที่กำหนดโมเดลครูในศตวรรษที่ 21 ใหม่ ซึ่งครูต้องมีสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์และทางสังคม เพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการคิด การปฏิบัติ พร้อมแลกเปลี่ยนทัศนะเพื่อเรียนรู้อยู่เสมอ
- 3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก และเป็นสมรรถนะที่เพิ่มเติมจากที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด โดยเป็นสมรรถนะส่วนบุคคลที่ส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้

และการทำงานเป็นทีมที่ครูใหม่ต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สอดคล้องกับสถาบันทางการศึกษา (NIE, 2009) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ควรจะต้องมีสมรรถนะที่เข้าใจความหลากหลายเชิงสังคมมิติของชุมชน ขององค์กร และของผู้เรียน ซึ่งจะสัมพันธ์กับการปฏิบัติด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการจัดการเรียนรู้บนความแตกต่างระหว่างผู้เรียนอย่างเหมาะสม 4) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ดังนั้น ครูใหม่จึงต้องพัฒนาตนเองให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน และใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนักวิชาการทางการศึกษาและแนวคิดของสถาบันทางการศึกษา ซึ่งอธิบายลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 ประการหนึ่ง คือ ครูต้องเป็นผู้รอบรู้ทางด้านเทคโนโลยี เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคดิจิทัล (Digital age) มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก ครูจึงจำเป็นต้องเรียนรู้พัฒนาตนเอง ให้สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน (NIE, 2009, Saavedra, A.R., & Darleen, V., 2012) 5) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก และเป็นสมรรถนะที่เพิ่มเติมจากที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ครูใหม่ต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ คิดแบบมีวิจารณญาณ คิดอย่างเป็นระบบ ก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2558) ที่อธิบายลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแบบมีวิจารณญาณ ซึ่งเป็นทักษะที่ครูพัฒนาตนเองแล้ว ยังต้องนำไปถ่ายทอดฝึกฝนให้นักเรียน ให้มีระบบการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) เพื่อใช้ในชีวิตประจำวันของตนเอง 6) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก และเป็นสมรรถนะที่เพิ่มเติมจากที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญที่ครูใหม่ควรพัฒนา เพื่อให้สามารถทำสิ่งใหม่ๆ ไม่อยู่ยึดติดกับวิธีการปฏิบัติแบบที่ผ่านมา ถ้าคิดแตกต่างหลากหลายเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ เป็นสมรรถนะของบุคคลในศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศต้องการ โลกต้องการ สอดคล้องกับ Saavedra, A.R., & Darleen, V. (2012) นักวิชาการทางการ ซึ่งอธิบายลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องพัฒนาด้านการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง

นวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้นักเรียนได้เกิดทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ 7) สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานทางในสาขาวิชาที่ตนเองถนัด ครูใหม่ต้องพัฒนาความรู้ในศาสตร์ของตนเอง อยู่เสมอ จนเกิดความชำนาญเพื่อให้สามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนและผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับสถาบันทางการศึกษาและนักวิชาการการศึกษาหลายท่าน ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านความรู้สำหรับครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูจะต้องมีความแม่นยำในเนื้อหาที่ตนเองรับผิดชอบจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างถูกต้องแก่นักเรียน (Linda, Darling-Hammond, 2006; NIE, 2009; Saavedra, A.R., & Darleen, V., 2012) ดังนั้น ครูใหม่จึงต้องพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาเอกของตนเองให้แตกฉาน และมีความชำนาญในการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ถูกต้องแก่นักเรียน

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) แนวทางการดำเนินการพัฒนา 5) ประเมินผลการพัฒนา โดยจะแบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) โดยทั้งสองแนวคิดแบ่งระดับการพัฒนามูลฐานเป็น 3 ระดับ (Senge, 1990; ซาโต มานานู, 2559)

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการดังต่อไปนี้

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนแรกของการเริ่มกระบวนการพัฒนา โดยที่ในแต่ละโรงเรียนอาจมีครูใหม่ ซึ่งมีสมรรถนะที่ต่างกัน ปัญหาการปฏิบัติงานในระยะแรกที่แตกต่างกัน ดังนั้น หากจะเริ่มดำเนินการพัฒนา จึงจำเป็นต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาของครูใหม่ในโรงเรียนก่อน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายการพัฒนาของครูใหม่

วัตถุประสงค์การพัฒนา เป็นขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูใหม่ ทั้งในระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ซึ่งเป็นการวางแนวทางการปฏิบัติทั้งโรงเรียน เพื่อสร้างระบบการพัฒนาครูใหม่ขึ้นมาในโรงเรียน โดยที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารและคณะครู จะได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนโดยตรง โดยวัตถุประสงค์ระดับองค์การ เป็นการกำหนดวิธีของโรงเรียนในการดำเนินการพัฒนาครูใหม่ทั้งระบบ รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Senge (1990)

โดยกระบวนการคิดเชิงระบบ เชื่อว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะสามารถเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ (Mental Model) และการเรียนรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) ในองค์การได้ อย่างไรก็ตามก็ตามวัตถุประสงค์ระดับกลุ่ม ต่างออกไป เป็นการกำหนดกิจกรรมร่วมกัน ทั้งการศึกษาชั้นเรียน (Lesson study) กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นต้น สอดคล้องกับ ซาโต มานาบุ (2559) แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (SLC) ซึ่งเชื่อว่า การปฏิบัติในแนวราบร่วมกันเป็นทีม ทำอย่างต่อเนื่อง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเปลี่ยนความคิด (Mindset) ของครูใหม่ที่เข้ามาในโรงเรียนได้ และวัตถุประสงค์ระดับบุคคล เป็นการกำหนดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ การพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

วิธีการพัฒนา ครูใหม่สามารถแบ่งเป็นการพัฒนา ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับองค์การประกอบด้วย 1) การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ภาระงานที่ต้องปฏิบัติ การพัฒนาตนเองตามระเบียบและแนวปฏิบัติ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย สอดคล้องกับ OECD (2016) ที่เสนอวิธีการพัฒนาครูใหม่โดยการนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction) เพื่อให้ครูใหม่เข้าใจบทบาทของครู ค่านิยมขององค์การ 2) อบรมให้ความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ครูใหม่และครูในโรงเรียนในวิธีการสำคัญของการพัฒนาทั้งกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (Lesson study) และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC) 3) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นการสร้างวิถีปฏิบัติการรวมตัวของสมาชิกในโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลสำเร็จในแต่ละเดือน ซึ่งจะเป็นการฝึกทั้งการมีสุนทรียสนทนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการปฏิบัติงานกัน สอดคล้องกับนักวิชาการการศึกษา โดยกระบวนการ PLC ในระดับองค์การสามารถใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของบุคคลหรือกลุ่ม (ซาโต มานาบุ, 2559; ลัดดา ภูเกียรติ, 2560) 4) นิเทศชั้นเรียน แบบกัลยาณมิตร เพื่อเสริมแรงให้กำลังใจในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูใหม่ และคณะครูเพื่อให้ครูใหม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพต่อไป สอดคล้องกับแนวคิด การเปิดชั้นเรียนให้ผู้มีส่วนร่วมได้เข้าสังเกต และร่วมกันสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ ของ ซาโต มานาบุ (2559) 5) จัดนิทรรศการผลงานประจำปี เพื่อนำผลงานครูทุกคนไม่เพียงเฉพาะครูใหม่เท่านั้น และผลงานของนักเรียนที่ผ่านการจัดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดทั้งปีมานำเสนอ ร่วมชื่นชมเป็นการเสริมแรงทางบวกในการทำงานเพื่อให้เห็นคุณค่าของงานที่ตนเองทำ เห็นรูปธรรมของความสำเร็จจากการพยายามทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับหลักการความเป็นเลิศตามแนวคิดของ ซาโต มานาบุ (2559) ที่ส่งเสริมให้ครูใหม่จัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนค้นพบตนเองความถนัดในแบบของตน และเปิดโอกาสให้มีพื้นที่สำหรับการแสดงความสามารถหรือผลงาน

ระดับกลุ่ม ใช้วิธีการพัฒนาโดยการทำงานเป็นคู่บัดดี้ระหว่างครูใหม่และครูพี่เลี้ยง (Mentor) มีวิธีการ ดังนี้ 1) ศึกษาชั้นเรียน (LS) ร่วมพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมสังเกต และการสะท้อนผลร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นการสร้างในระดับกลุ่มย่อย ที่ต่างจากระดับองค์การ อาจแบ่งเป็นสายชั้นหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน ซึ่งช่วยแก้ปัญหาการขาดการให้คำปรึกษา และการแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์แก่ครูใหม่ สอดคล้องกับนักวิชาการการศึกษา ที่เชื่อว่าการพัฒนาครูใหม่ในระดับกลุ่ม โดยพัฒนาร่วมกับครูพี่เลี้ยง โดยกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (LS) ร่วมกับกระบวนการ PLC จะสามารถพัฒนาครูใหม่ให้เป็นครูที่จัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนอย่างคุณภาพ (ซาโต มานานู, 2559; ลัดดา ภูเกียรติ, 2560) 3) เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) เป็นวิธีการเรียนรู้จากการสนทนากับผู้มีประสบการณ์ ครูใหม่จะได้เรียนรู้มากยิ่งขึ้น โดยคำแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์ทั้งการทำงานและการครองตน สอดคล้องกับการศึกษาของ Garcia-Carrion (2017) ที่ใช้หลักการเรียนรู้โดยการเสวนาของ Flectcha ในการพัฒนาครูมืออาชีพในโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) การทำ BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู จะช่วยให้ครูใหม่ได้เรียนรู้จากการทำงานทั้งก่อนปฏิบัติ การปฏิบัติ และหลังปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของครูใหม่มีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหาร่วมกัน สอดคล้องกับการพัฒนาร่วมกัน เป็นที่มตามแนวคิดของ ซาโต มานานู (2559)

ระดับบุคคล ใช้วิธีการพัฒนาครูใหม่ ดังนี้ 1) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning) เป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงที่ครูใหม่ต้องเผชิญ ซึ่งสัมพันธ์กับปริมาณงานที่ครูใหม่ได้รับมอบหมาย หากได้ปฏิบัติงานหลากหลาย จะได้เรียนรู้การทำงานในโรงเรียนมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานของ OECD (2016) ที่รายงานวิธีการใช้การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้แบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่องของครูในโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (LS) ร่วมกับครูพี่เลี้ยง เก็บเกี่ยวประสบการณ์และข้อเสนอแนะเพื่อประเมินตนเอง (Self-Review) นำไปสู่พัฒนาการทำงานของครูใหม่ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) สังเกตชั้นเรียน (Observe) จะช่วยให้ครูใหม่เห็นสถานการณ์จริงจากครูต้นแบบในการจัดการเรียนรู้ ทั้งการจัดกิจกรรม การควบคุมห้องเรียน การเฝ้าความสนใจ และอื่นๆ 4) การเปิดห้องเรียน (Open Class) ครูใหม่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการเปิดห้องเรียนเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลภายนอก เข้ามาสังเกตชั้นเรียน และร่วมสะท้อนการจัดการกิจกรรม ซึ่งจะทำให้ครูใหม่ได้รับฟังมุมมองทัศนะของบุคคลอื่นๆ เพื่อนำมาปรับในการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สอดคล้องกับหลักการพัฒนามตามแนวคิดของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ ซาโต มานานู (2559) ที่ใช้

กระบวนการศึกษาชั้นเรียน และกระบวนการ PLC ในระดับกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มนั้นจะได้เรียนรู้ และเปลี่ยนความคิดเดิม ผู้การคิดเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างก้าวหน้า (Growth Mindset)

แนวทางการดำเนินการพัฒนา ตามกระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับองค์การ มีแนวทางดำเนินการพัฒนาครูใหม่ ดังนี้ ขึ้นวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน และกระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย ขึ้นดำเนินการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่ ผู้อำนวยการ อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) สร้างวงการเรียนรู้ PLC จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายใน โรงเรียน และสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน ขึ้นกำกับติดตาม นิเทศ กำกับ ติดตามแบบกัลยาณมิตร ขึ้นสะท้อนผล จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และจัดการแสดงผลงาน (Symposium) ซึ่งการดำเนินการ ในระดับองค์การต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทั้งครูใหม่ และบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน เพื่อสร้างเป็นวิถีของโรงเรียน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990; ซาโต มานานู, 2559)

ระดับกลุ่ม มีแนวทางดำเนินการพัฒนาครูใหม่ ดังนี้ ขึ้นวางแผน กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และจัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน ขึ้นดำเนินการ จัดกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา ดังนี้ สอนงาน (Coaching) การเรียนรู้จากต้นแบบ (Modeling) การวางแผนก่อนปฏิบัติงาน (BAR) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) กระบวนการชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) ขึ้นกำกับติดตาม นิเทศระดับ สายชั้น แบบกัลยาณมิตรเพื่อเสริมแรงบวกในการทำงานของครูใหม่ ขึ้นสะท้อนผล หลังปฏิบัติงาน (AAR) โดยที่การดำเนินการในระดับกลุ่มมุ่งเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูใหม่ ที่ใช้บริบทของโรงเรียนเป็นฐาน ใช้การขับเคลื่อนกิจกรรมโดยสมาชิกในโรงเรียน เพื่อสร้างสัมพันธภาพ ในระดับกลุ่ม และคุณภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ซาโต มานานู, 2559; ลัดดา ภูเกียรติ, 2560)

ระดับบุคคล มีแนวทางการพัฒนาตนเองของครูใหม่ ดังนี้ ขึ้นวางแผน วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง และวางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan ขึ้นดำเนินการ ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC และการเรียนรู้จากการปฏิบัติพัฒนาตนเอง

บูรณาการแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขึ้นกำกับติดตาม เปิดชั้นเรียน (Open Class) ชั้นสะท้อนผล พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนาตนเอง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูใหม่สู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่เชื่อว่าองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล บุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงจะเกิดชุมชนของการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป (Senge, 1990; ซาโต มานาบุ, 2559)

ประเมินผลการพัฒนา ประเมินตามวัตถุประสงค์การพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์การ ประเมินดังนี้ ประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพของครูใหม่ โดยการประเมินในระดับองค์การจะช่วยให้ทราบถึงผลการพัฒนาครูใหม่ ทั้งในระดับสมรรถนะที่องค์การต้องการ และระดับการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูใหม่

ระดับกลุ่ม ประเมินดังนี้ ประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประเมินสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการประเมินในระดับกลุ่มจะช่วยให้ทราบถึงผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันของครูใหม่กับครูพี่เลี้ยง ครูใหม่กับเครือข่าย และผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน

ระดับบุคคล ประเมินดังนี้ ประเมินสมรรถนะการพัฒนาตนเอง ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ประเมินสมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม ประเมินสมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา ประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ ประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว โดยการประเมินระดับบุคคลจะทำให้ทราบถึงการพัฒนาตนเองของครูใหม่ การเปลี่ยนตนเองสู่การเป็นครูมืออาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติตนอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ของการพัฒนาตนเองของครูใหม่

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีผลการประเมินความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความมีประโยชน์ ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการทางการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูใหม่และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนา

ครูใหม่ คือ สถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีบรรยากาศและโครงสร้างสนับสนุนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน และสถานศึกษามีการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องซึ่งมีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (เช่น หมั่นเขตรกิจ, 2551; สุพจน์ย์ พัดจาด, 2554) อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเพียงการประเมินจากประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเท่านั้น ไม่ใช่ผลของการนำรูปแบบไปใช้ในการปฏิบัติจริง แต่ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการแนวปฏิบัติการพัฒนาครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2561) โดยกำหนดสมรรถนะครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) ที่ต้องส่งเสริมพัฒนามี ดังต่อไปนี้ 1) การมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) การมีส่วนร่วมการพัฒนาในสถานศึกษาและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) การพัฒนาวิชาชีพตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านการจัดการเรียนการสอนและการจัดการชั้นเรียน และ 4) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จากหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้างต้น จะพบว่า สมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีผลการประเมินครอบคลุมทั้ง 4 สมรรถนะ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด และเพิ่มเติมด้วยสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ทั้งสมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) และสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โดยที่ด้านกระบวนการพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม โดยมีองค์ประกอบ ตามลำดับ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ผู้ดำรงตำแหน่งครูในสถานศึกษา และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจากภายนอกสถานศึกษา โดยคณะกรรมการประเมินมีหน้าที่วางแผนการดำเนินการเตรียมความพร้อม ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา สอนงาน ช่วยเหลือ และแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีคุณลักษณะและสมรรถนะในการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยบทบาทสำคัญกรรมการที่ดำรงตำแหน่งครู

ในสถานศึกษา มีหน้าที่ เป็นครูพี่เลี้ยง แนะนำการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ ตลอดจน การประเมินผล สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามผลการวิจัย ที่กำหนดการพัฒนาในระดับองค์การ และระดับกลุ่ม โดยครูพี่เลี้ยงพัฒนาร่วมกันกับครูใหม่ ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ และการเป็นต้นแบบ ในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนา และสร้างเครือข่ายกับองค์การภายนอกเพื่อพัฒนาครูใหม่ นอกจากนี้ รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการและกระบวนการที่ชัดเจน ในการปฏิบัติ เพิ่มเติมจากที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ทำให้กระบวนการพัฒนาครูใหม่ ลดช่องว่างระหว่างการทำงานของครูใหม่ ครูพี่เลี้ยง และ บุคลากรของโรงเรียน โดยเติมเต็มด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการสอนงาน การเรียนรู้ ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดประโยชน์ ทั้งถึงทั้งองค์การ ดังนั้น รูปแบบ การพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไป ขับเคลื่อนและปฏิบัติได้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ โดยสอดคล้องกับนโยบายที่ส่วนราชการกำหนด และมีกระบวนการที่สนับสนุนให้การดำเนินการ เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้ห้องเรียนเป็นพื้นที่สำคัญ ในการพัฒนาและมีคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้และมีความมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างมาก ซึ่งการจะนำ รูปแบบ ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ควรวิจัยในการขับเคลื่อน ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำของโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาครูใหม่ โดยกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจน ดังนี้ บทบาทในระดับองค์การต้องร่วมกำหนดนโยบาย กำหนดบทบาทและภารกิจของบุคลากร และวางระบบการขับเคลื่อนรูปแบบ บทบาทในระดับกลุ่ม ในการนิเทศเสริมแรง ติดตามผลการดำเนินงาน ให้ข้อเสนอแนะ หรือร่วมเรียนรู้ในกระบวนการ PLC และบทบาทในระดับบุคคลต่อครูใหม่ในฐานะผู้ประเมินผลการพัฒนา เป็นต้น

1.2 ครูพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้อาจารย์ใหม่ เกิดการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง โดยครูพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่เป็นต้นแบบ (Model) ทั้งการปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน และต้องมีความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันกับครูใหม่ อย่างเป็นกัลยาณมิตร

1.3 ครูใหม่ เป็นผู้ถูกพัฒนาต้องเปิดใจที่จะเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และมุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจุดเด่นด้านกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ แบบทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของคณะครูทุกคน ซึ่งไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาครูผู้ช่วย ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ดังนั้น ในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูใหม่ในส่วนภูมิภาค ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยศึกษาธิการจังหวัดในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งครูผู้ช่วย ควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ (ครูผู้ช่วย) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และควรเสนอแนะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาครูใหม่ในภาพรวมของจังหวัดต่อไป

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูใหม่ในสังกัด ควรกำหนดจุดเน้นด้านการพัฒนาครูใหม่ เป็นประเด็นในการขับเคลื่อนแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากร และกำหนดนโยบายสู่โรงเรียนที่มีครูใหม่ในสังกัดเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้พร้อมทั้ง สนับสนุนงบประมาณ บุคลากร วัสดุ เอกสาร ที่จำเป็น ตลอดจนการนิเทศติดตามอย่างจริงจัง เกี่ยวกับการพัฒนาครูใหม่ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยสมรรถนะของครูใหม่และรูปแบบ/วิธีการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในสังกัดอื่น เช่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะของครูใหม่

3. ควรมีการศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูใหม่



บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ เทอร์เนอร์, ลัดดา เหลืองรัตนมาศ, สราญ นิรันรัตน์, จิราภรณ์ จันทร์อาร์ักษ์, บุญเดือน วัฒนกุล, และทุติยรัตน์ รื่นเรือง. (2558). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษาพยาบาล ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 25(2), 178-193.
- กวรรณิการ์ สุวรรณศรี. (ม.ป.ป.). *เอกสารประกอบการเรียน รายวิชา 9011106 การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์*. นครปฐม: คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กัญชพร ศรีมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. *ปัญญาภิวัตน์*, 8(1), 275-287.
- กานต์ อัมพานนท์. (2558). *การสร้างเสริมศักยภาพและสมรรถนะของครูในการสอนคิดวิเคราะห์*. เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จงไท เพิ่งแข. (2552). *สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่น*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จุฑา เทียนไทย. (2547). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- เฉลิมชาติ เมฆแดง, อรุณ จิตินผล, และธีระ รุญเจริญ. (2558). แนวทางการพัฒนาความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน. *วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี*, 15(พิเศษ), 171-179.
- ชนิตา รัชพลเมือง, สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, รัชสรรค์ มณีเล็ก, เฟื่องอรุณ ปรีดีดิถก, และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2560). การศึกษาสภาพและปัญหาการผลิต การใช้ และการพัฒนาครู การศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต. *วารสารครุศาสตร์*, 45(3), 17-33.
- เซน หมั่นเขตรกิจ. (2551). การพัฒนารูปแบบการนำครูใหม่เข้าสู่งาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(5), 41-56.
- ชาโต มานานู. (2559). *การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” กับการนำทฤษฎี มาปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ: ปิโก (ไทยแลนด์).

- ณรงคิวิทย์ แส่นทองคำ. (2556). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (ม.ป.ป). *การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: อนาคตครูไทย ครูพันธุ์ C*. สืบค้น 29 กันยายน 2562, จาก <http://thanompo.edu.cmu.ac.th/load/journal/50-51/Cteachers.pdf>
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 8(1), 48-67.
- นงลักษณ์ พิมพ์ศรี. (2559). การพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูด้านภาวะผู้นำ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 8(2), 91-104.
- นิตยา เพ็ญศิริณา, และสุรชาติ ณ หนองคาย. (2550). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 58703 การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บัญชา คงคาหลวง. (2553). *การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลบางแพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2539). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 2(1), 64-70.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2559). *โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 'SLC' พัฒนาครูในศตวรรษที่ 21*. สืบค้น 29 กันยายน 2562, จาก <https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46345&Key=hotnews>
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารนักบริหาร*, 31(4), 168-173.
- พนมนคร มีราคา. (2560). ครูต้องมีลักษณะอย่างไร... ในศตวรรษที่ 21. *วารสาร "ศึกษาศาสตร์ มมร." คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 5(2), 23-35.
- พระวิรัช เอี่ยมศรีดีพ. (2555). *การประเมินความต้องการจำเป็นการบริหารงานที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของครูและบุคลากรของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาวดี คลังธาร. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความหมาย แนวคิดและตัวแบบแห่งการประยุกต์. *วารสารศิลปการจัดการ*, 1(1), 33-44.

- รณิดา ถิรपालวัฒน์, ขวัญมิ่ง คำประเสริฐ, และจารุพร สาธนีย์. (2555). โมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ ในการนำไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การวิจัยประเมินความต้องการแบบสมบูรณ. *วารสาร เกื้อการุณย์*, 19(1), 5-20.
- ละดา ดอนหงษา, อติศร ศรีเมืองบุญ, และสุรเดช พรมคำ. (2559). การพัฒนารูปแบบการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน “การส่งเสริมการอ่านเพื่อความเข้าใจ”: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านโนนสงเปลือย. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชอาณาจักร “สร้างเสริมสหวิทยาการ ผสมผสานวัฒนธรรมไทย ก้าวอย่างมั่นใจ เข้าสู่ AC” ครั้งที่ 1* (น. 941-952). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ลัดดา ภูเกียรติ. (2560). *กระบวนการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: PLC*. กรุงเทพฯ: โรงเรียนสาธิตพัฒนา.
- วรลักษณ์ ชูกำเน็ด. (2557). *โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วาสนา ศรีอัครลาภ. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์การ ยุคใหม่ในอนาคต. *วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาลัย ศิลปากร*, 9(2), 328-338.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการเรียนรู้*. 1(2), 3-14.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร*, 6(12), 165-183.
- ศรินทิพย์ อุดบุญ. (2557). *แนวทางการพัฒนานุเคราะห์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 35(133), 41-66.
- สกล บุญสิน. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย*. เชียงใหม่: คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระทรวงพาณิชย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (ม.ป.ป.). *คู่มือ ระบบ TEPE Online ศูนย์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). *รายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เรื่อง ระบบการผลิตและพัฒนาครู*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา.
- สาโรจน์ แก้วอรุณ. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 4(1), 110-123.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *บทบาทครูในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะของนักเรียนในโลกดิจิทัล*. สืบค้น 9 สิงหาคม 2561, จาก <http://www.obec.go.th/news/52484>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *แนวทางการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร ประจำปีงบประมาณ 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ม.ป.ป.). *หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ครูผู้ช่วยก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นฐาน ด้วยระบบ TEPE Online*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *สรุปผลการประชุมหารือเพื่อยกร่างการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาคูของโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *เอกสารประกอบการอบรมครูใหม่โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นเครือข่ายภาคเหนือตอนล่าง โมดูลที่ 1 “เปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อเปลี่ยนการศึกษา”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2561). *หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *สรุปพระราชกระแสรับสั่งพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 และพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 10 เรื่อง การศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2556). *บทวิเคราะห์สถานการณ์สภาพการพัฒนาคู่มือทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคู่มือเพื่อคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2558). *รายงานผลการศึกษาศถานภาพการผลิตและพัฒนาคู่มือในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2559). *ทิศทางและโจทย์วิจัยของการศึกษาไทยเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *ข้อมูลรายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *ข้อมูลรายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือประกอบกรอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" ผู้สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *แนวทางการปฏิบัติงานตาม โครงการพัฒนาคู่มือแบบครบวงจรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สุพจน์ีย์ พัดจาด. (2554). รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่
ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 13(3), 57-77.
- อดุลย์ วังศรีคุณ. (2557). การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา.
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 8(1), 1-17.
- อัญชลี สารรัตน์. (2554). การประเมินความต้องการที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและ
การเรียนการสอน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 34(1-2), 9-20.
- อัญชลี อุดรกิจ, และพงษ์ธร สิงห์พันธ์. (2559). สภาพและปัญหาในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วย
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.
วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 16(1), 279-292.
- อำไพ นงค์เยาว์, ชนม์ชกรณ์ วรอินทร์, และอนุชา กอนพ่วง. (2560). รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนา
ชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 10(1), 132-143.
- Anne, M.B. (2008). The school-as-learning-community within new public management:
The role of organizational structure. In *Paper presented at 'The school-a
learning organization?' conference* (pp. 1-21). Norway: Lillehammer.
- Ayeshah A.A., Meznah, S.A., & Abdulmuhsen, A.A. (2013). The impact of high schools as
learning organizations on teachers' problem-solving strategies. *Journal of
Teaching and Education*, 2(2), 523-530.
- Barbara, P., & Kerry, J.K. (1995). The national competency framework for beginning
teaching: A radical approach to initial teacher education?. *Australian
Educational Researcher*, 22(2), 27-62.
- Bernie, T., & Charles, F. (2009). *21st century skills in learning for life in our times*.
New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bishop, L.J. (1979). *Staff development and instructional improvement plan and
procedures*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bradshaw, J. (1972). Taxonomy of social need. In G. McLachlan (Ed.), *Problems and
progress in medical care: Essays on current research, 7th series* (pp. 71-82).
London: Oxford University.

- Carherine, M.S., & Darlene, F.R.E. (2007). *A practical guide to needs assessment* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Chinyerem, A. (2014). Human resource management in education: Issues and challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26-31.
- Diana, B., & Hiatt, M. (2001). Schools as learning communities: A vision for organic school reform. *School Community Journal*, 11(2), 113-127.
- Ellyn, R.L. (2012). Learning organization learning. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 217-221.
- European Commission. (2017). *Teachers and school leaders in schools as learning organizations*. Brussels: n.p.
- Fred, C., Lunenburg. (2011). Orientation and induction of the beginning teacher. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 28(4), 1-5.
- Garcia, C.R., Gomez, A., Molina, S., & Ionescu, V. (2017). Teacher education in schools as learning communities: Transforming high-poverty schools through dialogic learning. *Australian Journal of Teacher Education*, 42(4), 1-7.
- Goh, P.S.C., & Wong, K.T. (2014). Beginning teachers' conceptions of competency: Implications to educational policy and teacher education in Malaysia. *Education Research Policy Practice*, 11(2), 65-79.
- Hafsah, J. (2017). Teacher of 21st century: Characteristics and development. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(9), 50-54.
- Helen, H. (2008). Teachers' work: Beginning teachers' conceptions of competence. *The Australian Educational Researcher*, 35(1), 125-145.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A., & Dyer, L.D. (1983). *Personnel human resource management*. Illinois: Irwin.
- Kendyll, S., & Joy, Z. (2000). *Lifelines to the classroom: Designing support for beginning teachers*. San Francisco, CA: WestEd.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.

- Lam Chi-Tak. (2005). Beginning teachers: Internship and registration. *Hong Kong Teachers Centre Journal*, 4(1), 161-176.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Linda, D.H. (2006). Constructing 21st century teacher education. *Journal of Teacher Education*, 57(10), 1-15.
- Mohanta, G.C. (n.d.). *Competency-meaning, characteristics and types*. Retrieved April 27, 2018, from <https://www.slideshare.net/GaurangaMohanta/competency-meaning-characteristics-andtypesgcm>
- Marco, K., & Louise, S. (2016). What makes a school as learning organization?. *Education Working Paper*, 28(2), 137.
- National Institute of Education. (2009). *A teacher education model for the 21st century*. Singapore: National Institute of Education.
- Nitin Vazirani. (2010). Review paper competencies and competency model-a brief overview of its development and application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *Fostering learning communities among teachers*. Retrieved April 27, 2018, from <http://www.oecd.org/education/school/TiF%20%282013%29-N%C2%B04%20%28eng%29-v2.pdf>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2014). *Competency framework*. Retrieved April 27, 2018, from https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2014). *Results: An international perspective on teaching and learning*. Retrieved April 27, 2018, from https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1

- Organization for Economic Co-operation and Development. (2016). What makes a school as learning organization?. In *A guide for policy makers, school leaders and teachers*. Retrieved April 27, 2018, from <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
- Out, D.O. (n.d.). *EDA 721: Human Resource Management in Education*. Retrieved April 27, 2018, from https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3323_0.pdf
- Partnership for 21st Century Skills. (2011). *Framework for 21st century learning*. Washington, DC: Suite 700.
- Peter, M.S. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Richard, E.B. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Russ, Q. (1989). Socialization of the beginning teacher: A theoretical model from the empirical literature. *Journal of Research in Rural Education*, 5(3), 1-7.
- Saavedra, A.R., & Darleen, V.O. (2012). Learning 21st century skills requires 21st century teaching. *Phi Delta Kappan, Sage Journals*, 94(2), 8-12.
- Schuck, S. (2003). Getting help from the outside: Developing a support network for beginning teachers. *Journal of Educational Enquiry*, 4(1), 49-67.
- Shanmugasundaram, U., & Mohamad, A.R. (2011). Social and emotional competency of beginning teachers. In *International Conference on Education and Educational Psychology* (pp. 1788-1796). Istanbul, Turkey: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- TEPE Online. (2018). *Curriculums of TEPE online*. Retrieved April 27, 2018, from <https://www.tepeonline.org>



ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสมรรถนะที่ของครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ประจันบาน อาจารย์สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นางลักษณ ใจฉลาด รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล
3. ดร.อนันต์ นามทองตัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เพชรบูรณ์ เขต 2
4. ดร.สุทธิดล พุทธิรักษ์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
5. ดร.สมชาย ยอดเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม จังหวัดพิจิตร

รายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแนวทางการบริหารตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

1. นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. นางสาวสุภัตรา พลอยบ้านแพ้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องลม จังหวัดกรุงเทพมหานคร
(อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวลำโพง จังหวัดกรุงเทพมหานคร)
3. นายวิเชียร ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. ดร.อำนาจ บุญทรง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์

เขต 1

5. ดร.ภูวนาท มูลเขียน ศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์

6. ดร.เชน หมั่นเขตรกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี

7. นางสาวจุฑาธินี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

8. นายวสันต์ ปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

9. ดร.พีรพัฒน์ วัชรินทรางกูร ผู้อำนวยการ สกสค.จังหวัดเพชรบูรณ์ ทำหน้าที่

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator)



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบประเมินความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceive need) การพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง

1. ครูใหม่ หมายถึง ครูผู้ช่วย ที่บรรจุในปี 2560-2561
2. ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูพี่เลี้ยง และครูผู้ช่วย
3. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 ถ้ามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ
ตอนที่ 2 ถ้ามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่
 1. กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies)
 2. กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies)
 3. กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies)
4. ขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ

ขอพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายธนกฤต อึ้งน้อย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูใหม่
 - ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - ครูพี่เลี้ยง
 - ครูผู้ช่วย
2. (สำหรับครูใหม่) บรรจุเข้ารับราชการ ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ปี พ.ศ.
 - 2560
 - 2561

ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง โดยที่

- 5 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับมาก
- 3 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับน้อย
- 1 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่ครูใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็น ที่ต้องได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
กลุ่มสมรรถนะหลัก						
สมรรถนะที่ 1 การทำงานเป็นทีม						
1	สามารถเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน					
2	สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย					
3	สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม					
4	สามารถมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาตนเอง						
1	สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย					
2	สามารถแสวงหาแนวคิดใหม่และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ					
3	สามารถแสดงทักษะการปฏิบัติด้านวิชาชีพเป็นที่ประจักษ์					
4	สามารถฝึกฝนทักษะการคิดและใช้ทักษะการคิดพัฒนางานอยู่เสมอ					
สมรรถนะที่ 3 จรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม						
1	สามารถรักษาวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ					
2	สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ					
3	สามารถประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี					
4	รักและเมตตาต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
5	สามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างผู้เรียน					
6	ดูแลเอาใจใส่ให้นักเรียนในการแก้ไข/พัฒนานักเรียนด้วยความ เสมอภาค					
กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน						
สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้						
1	สามารถออกแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน					
2	สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning, PBL, เรียนรู้เป็นทีม)					
3	สามารถใช้บทเรียนที่น่าสนใจและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อ การจัดการเรียนรู้					

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็น ที่ต้องได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้ (ต่อ)						
4	สามารถให้การแนะแนวทาง ในการเรียนรู้ แก่นักเรียน (guide/coach)					
5	สามารถอำนวยความสะดวก(facilitator) ในการเรียนรู้ของนักเรียน					
6	สามารถร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co- investigator)					
7	สามารถประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อพัฒนาผู้เรียน					
8	สามารถใช้เทคโนโลยีในการ ประเมินผลการเรียนรู้					
9	สามารถพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ได้					
10	สามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน						
1	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน					
2	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะทางปัญญาของผู้เรียน เช่น ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้					
3	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะเชิงพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม					
4	สามารถสร้างการเรียนรู้ความเป็นพลโลกให้กับผู้เรียน					
สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน						
1	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
2	สามารถจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความ ปลอดภัยของผู้เรียน					
3	สามารถสร้างวินัยและปรับพฤติกรรมเชิงบวกแก่นักเรียนทุกคนได้					
4	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายสร้างความพร้อมในการรับรู้ของ นักเรียนในระหว่างทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้					
สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู						
1	สามารถลงมือปฏิบัติงาน ทบทวน แก้ไขและปรับปรุง จนเกิดเป็นชุด ประสบการณ์จริงที่ได้ผล					
2	สามารถรับฟัง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสุนทรีย์ สนทนา (dialogue)					

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็น ที่ต้องได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู (ต่อ)						
3	สามารถถ่ายทอดประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงแก่ผู้อื่น					
สมรรถนะที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้						
1	สามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน					
2	สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน					
3	สามารถสื่อสาร และจูงใจกับผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียน					
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล						
สมรรถนะที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์						
1	สามารถคิดเชิงบวก (Positive thinking) เห็นโอกาสหรือข้อดี จากปัญหาหรืออุปสรรค					
2	สามารถตระหนักในอารมณ์ตนเอง ยอมรับตัวเองว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สามารถประเมินตัวเองได้โดยไม่เข้าข้างตัวเอง รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่นได้					
3	สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ยับยั้งอารมณ์ พฤติกรรม และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมยอมรับ					
4	สามารถเห็นคุณค่าในตนเอง					
สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางสังคม						
1	สามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น					
2	สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเหมาะสม					
3	สามารถจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
4	สามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานได้					

ที่	รายการ	ระดับความต้องการจำเป็น ที่ต้องได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม						
1	สามารถจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน					
2	สามารถจัดกิจกรรมผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างตามสถานการณ์					
สมรรถนะที่ 4 สื่อและเทคโนโลยี						
1	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน					
2	สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้โปรแกรมในการปฏิบัติการได้					
3	สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง					
สมรรถนะที่ 5 การคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา						
1	สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสียของ สิ่งต่างๆ ได้					
2	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ (System thinking)					
3	สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจ					
สมรรถนะที่ 6 การคิดสร้างสรรค์						
1	สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้					
2	สามารถคิดอย่างหลากหลายได้					
สมรรถนะที่ 7 ความรู้						
1	สามารถใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเองได้อย่างชำนาญ					
2	สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีในการจัดการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี					
3	สามารถขยายผลความรู้และทักษะหรือผลงานสู่สังคมได้					



แบบสัมภาษณ์

วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21

ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการยกร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นิยามศัพท์

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาให้ครูมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น วัตถุประสงค์การพัฒนา วิธีการพัฒนา แนวทางการดำเนินการ และประเมินผลการพัฒนา โดยมี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร

2. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (SLO) หมายถึง โรงเรียนที่ใช้การบูรณาการนำบริบทของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรับผิดชอบร่วมกันพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม แสวงหาความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน ผ่านการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เคารพซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) องค์ประกอบที่ 4 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring Community) องค์ประกอบที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3. สมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ซึ่งประกอบด้วย 15 สมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1.1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Team Work) 1.2) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง (Self-Development) และ 1.3) สมรรถนะด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) 2) กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 2.1) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) 2.2) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน (Student Development) 2.3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) 2.4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) และ 2.5) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) 3) กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล (Personnel Competencies) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ 3.1) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 3.2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) 3.3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) 3.4) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Media & ICT Literacy) 3.5) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) 3.6) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และ 3.7) สมรรถนะด้านความรู้ (Content Knowledge)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่

ตอนที่ 3 ประเด็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Organization)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....นามสกุล.....เพศ.....อายุ.....
2. ตำแหน่ง.....
3. วุฒิการศึกษา.....
4. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
5. สถานที่ติดต่อสะดวก.....
หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์.....

1.4 ใครเป็นผู้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 ผลสำเร็จของการพัฒนาครูเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

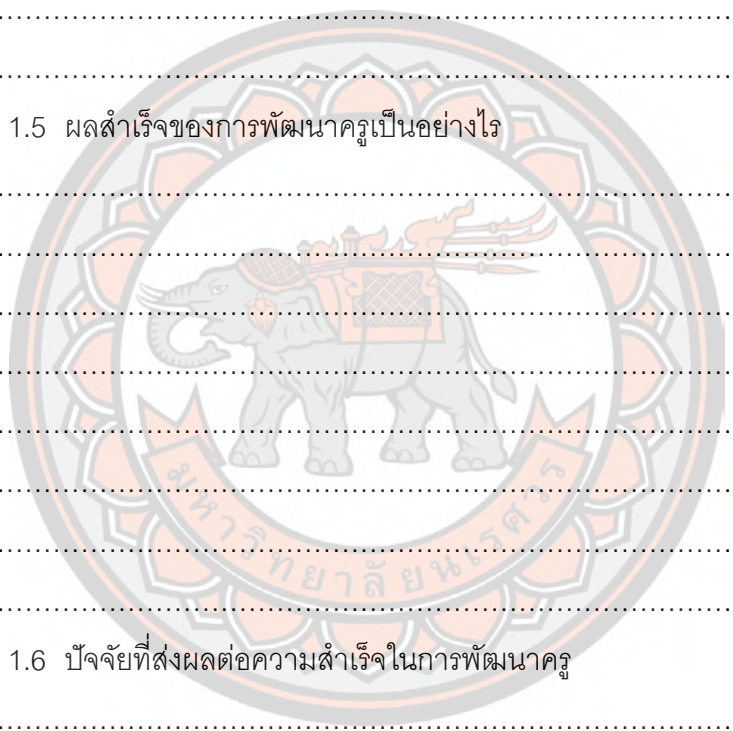
.....

.....

.....

.....

.....





**แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21
ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ นายธนภุต อึ้งน้อย นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ได้แก่

1. นายวสันต์ ปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13
2. นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
3. ดร.เซน หมั่นเขตรกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1
4. ดร.ภูวนาท มูลเขียน ศึกษาธิการจังหวัดเพชรบูรณ์
5. ดร.อำนาจ บุญทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
8. รองศาสตราจารย์.ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ลักษณะของแบบตรวจสอบความเหมาะสมนี้ ประกอบด้วยการตรวจสอบความเหมาะสม (Check list) และบันทึกความคิดเห็นเพิ่มเติม (Open Form)

กระบวนการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. ประเมินความต้องการจำเป็น		
1.1 ระดับองค์การ		
1) สมรรถนะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู		
2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้		
3) สมรรถนะการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน		
4) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน		
5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู		
6) สมรรถนะด้านสื่อและเทคโนโลยี		
1.2 ระดับกลุ่ม		
1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		
2) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้		
3) สมรรถนะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม		
1.3 ระดับบุคคล		
1) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง		
2) สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์		
3) สมรรถนะด้านความฉลาดทางสังคม		
4) สมรรถนะด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา		
5) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์		
6) สมรรถนะด้านความรู้		
2. วัตถุประสงค์		
2.1 ระดับองค์การ		
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับองค์การ		

กระบวนการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
<p>2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับองค์การในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ - เพื่อสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน - เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม เสริมแรง ให้เกิดการเรียนรู้ของครูใหม่ในด้านต่างๆ - เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ - เพื่อกระบวนการจัดการความรู้ - เพื่อให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาครู - เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านวินัย/คุณธรรม 		
2.2 ระดับกลุ่ม		
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับกลุ่ม		
<p>2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในกลุ่ม - เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ร่วมกัน - เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง - เพื่อให้เกิดผู้นำไปบริการ - เพื่อเสริมแรงให้กับเครือข่ายและชุมชน 		
2.3 ระดับบุคคล		
1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในระดับบุคคล		
<p>2) เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนกลไกระดับบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยการพิจารณาตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าของงาน 		

กระบวนการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น - เพื่อการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว - เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ - เพื่อส่งเสริมทักษะการวิเคราะห์สังเคราะห์ของครูใหม่ - เพื่อส่งเสริมครูใหม่ด้านการดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น 		
3. วิธีการพัฒนา		
3.1 ระดับองค์การ		
1) การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction)		
2) การอบรมให้ความรู้		
3) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)		
4) การนิเทศชั้นเรียน		
5) การจัดนิทรรศการผลงานประจำปี		
3.2 ระดับกลุ่ม		
1) ศึกษาบทเรียน (Lesson study)		
2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)		
3) การเสวนา (Flacha's dialogue)		
4) BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู		
3.3 ระดับบุคคล		
1) เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Work-based Learning)		
2) พัฒนาค้นเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study		
3) การประเมินตนเอง (Self-Review)		
4) Observe ชั้นเรียน		
4. กระบวนการพัฒนา		
4.1 ระดับองค์การ		
1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม		
2) จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน		
3) กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย		
4) จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้		

กระบวนการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
5) สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)		
6) ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่		
7) อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator)		
8) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระดับองค์การ (PLC)		
9) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน		
10) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน		
11) นิเทศ กำกับ ติดตาม		
12) จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม		
13) จัดการแสดงผลงาน (Symposium)		
4.2 ระดับกลุ่ม		
1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ)		
2) จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน		
3) ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC (ระดับกลุ่ม), Lesson)		
4) การนิเทศระดับสายชั้น		
4.3 ระดับบุคคล		
1) วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูในศตวรรษที่ 21		
2) วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง		
3) วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan		
4) ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ		
5) เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม ศึกษาชั้นเรียน (Lesson study)		
6) พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การโค้ชตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ)		
7) พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา		
5. การประเมินผล		
5.1 ระดับองค์การ		
1) ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูในองค์การ		

กระบวนการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
2) ประเมินวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร		
3) ประเมินการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้		
4) ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้		
5) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้		
6) ประเมินความร่วมมือของเครือข่ายและชุมชน		
7) ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำ		
8) ประเมินความพึงพอใจโดยผู้เกี่ยวข้อง		
9) ประเมินความเป็นเอกภาพขององค์กร		
10) ประเมินการพัฒนาทางวิชาชีพระดับองค์กร		
5.2 ระดับกลุ่ม		
1) ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูใหม่ในระดับกลุ่ม เปลี่ยนจากครูสอนเป็นครูจัดการเรียนรู้		
2) ประเมินวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้		
3) ประเมินกิจกรรมการเรียนรู้		
4) ประเมินความเป็นผู้นำไปบริการ		
5) ประเมินการทำงานเป็นทีม		
5.3 ระดับบุคคล		
1) ประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
2) ประเมินการพัฒนาของตนเอง		
3) ประเมินการทำงานร่วมกับผู้อื่น		
4) ประเมินผลการเรียนรู้แบบกระโดดสุดตัว (ความเป็นเลิศของตนเอง)		

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบ

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์
ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียน
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

2. ขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดต่อท่านและโรงเรียนของท่าน

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายธนกฤต อึ้งน้อย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ความหมายของระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

5 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อความเป็นไปได้และควรมีประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น ที่มีต่อความเป็นไป ได้					ระดับความคิดเห็น ที่มีต่อความมี ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
วิธีการพัฒนา										
1. ระดับองค์กร										
1) การนำครูใหม่เข้าสู่งาน (Induction)										
2) อบรมให้ความรู้										
3) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)										
4) นิเทศชั้นเรียน										
5) จัดนิทรรศการผลงานประจำปี										
2. ระดับกลุ่ม										
1) ศึกษาบทเรียน Lesson study										
2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)										
3) เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้(dialogue)										
4) BAR, AAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกับครู										
3. ระดับบุคคล										
1) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Work-based Learning)										
2) พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self-Review)										
3) สังเกต ชั้นเรียน (Observe)										
4) เปิดห้องเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Open Class)										
แนวทางการดำเนินการพัฒนา										
1. ระดับองค์กร										
1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม										
2) จัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน										
3) กระจายอำนาจไปยังกลุ่มย่อย										
4) จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้										
5) สร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)										
6) ดำเนินการปฐมนิเทศครูใหม่										
7) ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator)										
8) สร้างวงการเรียนรู้ PLC										
9) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน										
10) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน										

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูใหม่ในศตวรรษที่ 21 ตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น ที่มีต่อความเป็นไป ได้					ระดับความคิดเห็น ที่มีต่อความมี ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการดำเนินการพัฒนา (ต่อ)										
11) นิเทศ กำกับ ติดตาม										
12) จัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม										
13) จัดการแสดงผลงาน (Symposium)										
2. ระดับกลุ่ม										
1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ ที่ 21 (พัฒนานักเรียน และพัฒนาวิชาชีพ)										
2) จัดกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงาน										
3) ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการเรียนรู้พัฒนา (Coaching, Modeling, BAR, Share & Learn, PLC, Lesson										
4) นิเทศระดับสายชั้น										
3. ระดับบุคคล										
1) วิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เป็นครูใน ศตวรรษที่ 21										
2) วิเคราะห์ผู้อื่นแบบไม่ตัดสิน ยอมรับความแตกต่าง										
3) วางแผนการพัฒนา จัดทำ ID Plan										
4) ดำเนินการสังเกตชั้นเรียนต้นแบบ										
5) เรียนรู้จากการร่วมกิจกรรม Lesson study และ PLC										
6) พัฒนาตนเอง บูรณาการแนวทางของ ก.ค.ศ. (การโค้ช ตนเอง การเรียนรู้โดยการกระทำ)										
7) พิจารณาตนเอง (Self-Reflection) เพื่อพัฒนา										
8) เปิดชั้นเรียน (Open Class)										
ประเมินผลการพัฒนา										
1. ระดับองค์กร										
1) ประเมินคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ										
2) ประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้										
3) ประเมินการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน										
4) ประเมินการบริหารจัดการชั้นเรียน										
5) ประเมินผู้นำด้านภาวะผู้นำครู										
6) ประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยี										

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความสอดคล้องระหว่าง
สมรรถนะครูใหม่กับวัตถุประสงค์ประสงค์การวิจัย

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะครูใหม่
กับวัตถุประสงค์ประสงค์การวิจัย

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
กลุ่มสมรรถนะหลัก								
สมรรถนะที่ 1 การทำงานเป็นทีม								
1	สามารถเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาตนเอง								
1	สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถแสวงหาแนวคิดใหม่และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถแสดงทักษะการปฏิบัติด้านวิชาชีพเป็นที่ประจักษ์	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถฝึกฝนทักษะการคิดและใช้ทักษะการคิดพัฒนา งานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 จรรยาบรรณทางวิชาชีพและจริยธรรม								
1	สามารถรักษาวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามกรอบจรรยาบรรณ วิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	รักและเมตตาต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
5	สามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
6	ดูแลเอาใจใส่นักเรียนในการแก้ไข/พัฒนานักเรียนด้วย ความเสมอภาค	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
กลุ่มสมรรถนะประจำสายงาน								
สมรรถนะที่ 1 การจัดการเรียนรู้								
1	สามารถออกแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning, PBL, เรียนรู้เป็นทีม)	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถใช้บทเรียนที่น่าสนใจและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถให้การแนะแนวทาง ในการเรียนรู้ แก่นักเรียน (guide/coach)	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
5	สามารถอำนวยความสะดวก(facilitator) ในการเรียนรู้ ของนักเรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
6	สามารถร่วมเรียนรู้/ร่วมศึกษากับนักเรียน (co-learner/co-investigator)	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
7	สามารถประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
8	สามารถใช้เทคโนโลยีในการ ประเมินผลการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
9	สามารถพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
10	สามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน								
1	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะทางปัญญาของผู้เรียน เช่น ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ทักษะเชิงพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถสร้างการเรียนรู้ความเป็นพลโลกให้กับผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน								
1	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
3	สามารถสร้างวินัยและปรับพฤติกรรมเชิงบวกแก่นักเรียนทุกคนได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายสร้างความพร้อมในการรับรู้ของนักเรียนในระหว่างทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 4 ภาวะผู้นำครู								
1	สามารถลงมือปฏิบัติงาน ทบทวน แก้ไขและปรับปรุง จนเกิดเป็นชุดประสบการณ์จริงที่ได้ผล	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถรับฟัง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสุนทรีย์สนทนา (dialogue)	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถถ่ายทอดประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงแก่ผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้								
1	สามารถสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถสื่อสาร และจูงใจกับผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
กลุ่มสมรรถนะส่วนบุคคล								
สมรรถนะที่ 1 ความฉลาดทางอารมณ์								
1	สามารถคิดเชิงบวก (Positive thinking) เห็นโอกาสหรือข้อดี จากปัญหาหรืออุปสรรค	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถตระหนักในอารมณ์ตนเอง ยอมรับตัวเองว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สามารถประเมินตัวเองได้โดยไม่เข้าข้างตัวเอง รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่นได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ยับยั้งอารมณ์ พฤติกรรม และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมยอมรับ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถเห็นคุณค่าในตนเอง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางสังคม								
1	สามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
3	สามารถจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถจูงใจผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม								
1	สามารถจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถจัดกิจกรรมผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 4 สื่อและเทคโนโลยี								
1	สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้โปรแกรมในการปฏิบัติการได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 5 การคิดแบบมีวิจารณญาณและคิดแก้ปัญหา								
1	สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสียของสิ่งต่างๆได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้ (System thinking)	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 6 การคิดสร้างสรรค์								
1	สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถคิดอย่างหลากหลายได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 ความรู้								
1	สามารถใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ของตนเองได้อย่างชำนาญ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่มีในการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	สามารถขยายผลความรู้และทักษะหรือผลงานสู่สังคมได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้



ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นายธนกฤต อึ้งน้อย
วัน เดือน ปี เกิด	3 สิงหาคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/2 หมู่ 5 ตำบลบ้านหวาย อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ 67110
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านวังจวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	ศษ.ม. (คณิตศาสตร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2553	ศษ.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

