

การใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง
ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ: กรณีศึกษา
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

THE APPLICATION OF THE PDCA QUALITY CYCLE FOR ENHANCING
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF FOREIGN LANGUAGE TEACHERS:
A CASE STUDY AT BENCHAMARACHUTHIT SCHOOL, CHANTHABURI,
THAILAND

รัตนา สุขเหลือ^{1,*}, เรืองวิชัย นิลโคตร², ธีรังกูร วรบำรุงกุล³ และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง⁴
Ratda Sukluea^{1,*}, Reongwit Nilkote², Theerangkoon Warabamrungkul³
and Arungiat Chansongsaeng⁴

(Received: September 21, 2025; Revised: November 3, 2025; Accepted: November 11, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan - Do - Check - Act) เป็นกลไกหลัก และใช้ผลวิเคราะห์ SWOT เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนา ครอบคลุมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของครูแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) และการออกแบบกิจกรรมพัฒนาที่เหมาะสม เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ PLC และการสังเกตการสอน ในชั้นเรียน กระบวนการนี้ช่วยให้การพัฒนาเป็นระบบ มีทิศทาง ไม่ซ้ำซ้อน และเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า

ครูมีการปรับการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมร่วมกันใน PLC นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ครูสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนเพื่อนครู และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนและภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การใช้ PDCA ควบคู่กับ SWOT ทำให้การพัฒนาครูมีความต่อเนื่อง ตรวจสอบได้ และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการสอนอย่างยั่งยืน

¹ ครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

¹ Teacher of Benchamarachuthit, The Secondary Educational Service Area Office Chanthaburi Trat

² อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

² Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Bani Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

³ Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Bani Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

⁴ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

⁴ Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Bani Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

* Corresponding author. E-mail: 6826141024@rbu.ac.th

ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ระบบพี่เลี้ยงทางวิชาชีพ และเวลาที่เอื้อต่อการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำรูปแบบพัฒนานี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอื่น เพื่อยกระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรและระดับระบบการศึกษา

คำสำคัญ: วงจรคุณภาพ PDCA, การวิเคราะห์ SWOT, ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาครู

Abstract

The purpose of this article is to present a practical model for enhancing transformational leadership among foreign language teachers by applying the PDCA quality cycle (Plan - Do - Check - Act), using SWOT analysis as the diagnostic foundation. SWOT results were utilized to identify individual strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which were then used to develop personalized development plans (ID Plans) and select relevant professional development activities. The PDCA cycle structured the development process: planning based on SWOT data, implementing development activities such as workshops, PLC - based collaboration, classroom mentoring, and observation, monitoring teaching improvement, and making adjustments for continuous improvement.

The study found that:

The integration of SWOT and PDCA enables systematic and goal - oriented teacher development. Teachers improved instructional practices by adopting learner - centered approaches, incorporating digital technology, and generating instructional innovations through collaborative work within PLCs. As a result, teachers demonstrated transformational leadership characteristics, including inspiring students, mentoring peers, initiating instructional innovations, and driving positive change at both the classroom and organizational levels. The structured PDCA cycle also fostered continuous reflection and accountability, leading to sustainable instructional improvement across the department.

Policy recommendations include providing institutional support for teacher development through professional mentoring, technological resources, and dedicated time for continuous learning. The model can be scaled and adapted to other educational contexts to strengthen teacher leadership and enhance instructional quality at the organizational and system levels.

Keywords: PDCA Quality Cycle, SWOT Analysis, Transformational Leadership, Teacher Development

บทนำ

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถูกยอมรับว่าเป็นสมรรถนะสำคัญของครูในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากครูไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน (Bass & Riggio, 2018) ในบริบทสถานศึกษา การมีครูที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Ng, 2017) อย่างไรก็ตาม ในสถานศึกษาไทยจำนวนมาก การพัฒนาครูยังคงอยู่ในรูปแบบกิจกรรมอบรมครั้งคราว ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผน ขาดระบบติดตามผล และไม่เกิดความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติของครูในชั้นเรียน ส่งผลให้การพัฒนาไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์จริงในการสอน เพื่อให้การพัฒนาครูเกิดผลอย่างยั่งยืน แนวทางที่สำคัญคือการทำให้ครู “รู้จักตนเอง” และเห็นภาพความจำเป็นของการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เครื่องมือหนึ่งที่ตอบโจทย์คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ซึ่งช่วยให้ครูสามารถประเมินศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ (Gürel, 2017) SWOT จึงไม่ได้เป็นเพียงการประเมินสถานประกอบการหรือหน่วยงาน แต่สามารถใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการออกแบบ “แผนพัฒนารายบุคคลของครู (ID Plan)” เพื่อนำไปสู่การ จัดสรรการพัฒนาที่ตรงความต้องการจริง (Phadermrod et al., 2019) อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูล SWOT เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากไม่มีระบบการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การนำวงจรคุณภาพ PDCA (Plan - Do - Check - Act) มาใช้ จึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูเชิงระบบ PDCA ช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนการพัฒนา (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบผลลัพธ์ (Check) และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น (Act) อย่างเป็นลำดับขั้นและเป็นวงจรต่อเนื่อง (Shrestha et al., 2021) โรงเรียนจึงลดปัญหา “ทำกิจกรรมแล้วจบ” และสามารถเปลี่ยนการพัฒนาให้เป็นระบบการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เมื่อ SWOT ทำหน้าที่เป็น “ฐานข้อมูลในการวางแผน (Plan)” และ PDCA ทำหน้าที่เป็น “กลไกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement System)” จึงเกิดกระบวนการพัฒนาครูที่มีทั้ง ข้อมูลจริง ระบบติดตามผล การสะท้อนผล และเมื่อโรงเรียนเติม PLC และ Coaching เข้ามาในขั้น Do และ Check การพัฒนาไม่เพียงปรากฏเป็นผลลัพธ์รายบุคคล แต่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร (Stoll et al., 2018) ซึ่งนำไปสู่การเกิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในตัวครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินศักยภาพของครูเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบแล้วนำข้อมูลเข้าสู่วงจร PDCA เพื่อกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสังเกตการสอน และการสะท้อนผลผ่าน PLC ทำให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการสอน และความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมให้ครูเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เช่น การเป็นผู้ริเริ่ม การเป็นที่ปรึกษา และการสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนครูและผู้เรียน

จากการศึกษาพบว่า การใช้ SWOT เป็นฐานของ Plan และการใช้ PDCA เป็นกลไกในการหมุนวงจรการพัฒนา จึงเป็นแนวทางที่ทำให้การพัฒนาครู เกิดผลจริง วัดผลได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา

ทฤษฎีบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายการศึกษาไทย

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Bryson, 2018) ในบริบทสถานศึกษา แนวคิดนี้ช่วยให้การพัฒนาโรงเรียนและครูอิงข้อมูลจริง (Evidence - Based) ไม่ใช่ดำเนินกิจกรรมแบบปีต่อปีโดยไม่มีการตรวจสอบผลลัพธ์เชิงคุณภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร “มองเห็นทั้งภาพใหญ่และปัจจัยเชิงพื้นที่ในโรงเรียน” เช่น ข้อมูลความสามารถของครู ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และมาตรฐานจากต้นสังกัด ซึ่งเป็นข้อมูลจำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางการพัฒนาครูอย่างแม่นยำ ไม่ใช่การอบรมเชิงปริมาณโดยไม่ตอบโจทย์ตามสภาพจริง

นโยบายการศึกษาไทย เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และกฎหมายการศึกษานับปรับปรุง พ.ศ. 2562 เน้นให้ ครูทำงานบนข้อมูลจริง มีสมรรถนะเชิงนวัตกรรม และเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Ministry of Education, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้าน Data - informed Decision Making ดังนั้น การประยุกต์ใช้ SWOT เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของครูรายบุคคล การใช้ PDCA เพื่อเปลี่ยนข้อมูลเป็นการปฏิบัติ และการใช้ PLC เพื่อสร้างวัฒนธรรมร่วม จึงถือว่าเป็น การแปลงทฤษฎีเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับห้องเรียนและกลุ่มสาระ กล่าวได้ว่า Strategic Management ทำหน้าที่เป็น “กรอบคิด” ส่วน PDCA - SWOT - PLC คือ “เครื่องมือปฏิบัติ” ที่ทำให้การพัฒนาครูเกิดขึ้นจริงอย่างมีทิศทางและตรวจสอบได้

การบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) เป็นแนวคิดสำคัญทางการศึกษา เนื่องจากการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มุ่งเพียงการรับความรู้ในรายวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเน้นการเชื่อมโยงองค์ความรู้และทักษะจากหลายสาขาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน (Drake & Reid, 2018) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานความเข้าใจว่าการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเข้าใจเชิงลึกและพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ Dewey (1938) ได้เสนอว่า การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดจากการผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง (Experiential Learning) กับการสะท้อนคิด (Reflective Thinking) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริง กระบวนการนี้จึงเน้นการเรียนรู้แบบเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์ส่วนบุคคลกับเนื้อหาวิชาการ ทำให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักรู้และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ต่อมา Fogarty (1991) ได้อธิบายรูปแบบการบูรณาการไว้หลายแนวทาง ได้แก่ การบูรณาการภายในวิชาเดียว (Within Single Disciplines) การบูรณาการระหว่างกลุ่มวิชา (Across Disciplines) และการบูรณาการแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary Integration) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ Beane (1997) ยังเน้นว่า การบูรณาการไม่ใช่เพียงการจัดกิจกรรมข้ามวิชา แต่เป็นกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความสนใจ ความต้องการ และปัญหาของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดความหมายและความเข้าใจอย่างแท้จริง ในบริบทของประเทศไทย แนวคิดการบูรณาการได้รับการสนับสนุนจากนโยบายการศึกษาและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ที่เน้นให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยเชื่อมโยงความรู้เข้ากับชีวิตจริงและบริบทท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) การบูรณาการดังกล่าวไม่เพียงช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะทางวิชาการ แต่ยังสร้างความเข้าใจต่อวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาของชุมชน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้เรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่นถือเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ การปรับตัว และการถ่ายทอดระหว่างคนรุ่นต่อรุ่นภายในชุมชน โดยมีลักษณะเชื่อมโยงกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้น ๆ (สุวิทย์ วิบุลย์เศรษฐ์, 2540) การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการบวนการเรียนรู้จึงช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาทางวิชาการกับประสบการณ์จริงของผู้เรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย สร้างความเข้าใจเชิงลึก และพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

กล่าวโดยสรุป การบูรณาการเน้นให้การจัดการเรียนรู้เชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างสาขาสอดคล้องกับความสนใจและประสบการณ์ของผู้เรียน และเชื่อมโยงเข้ากับบริบทท้องถิ่น การบูรณาการองค์ความรู้เช่นนี้ไม่เพียงช่วยพัฒนาทักษะทางวิชาการ แต่ยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจต่อสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงและเกิดความยั่งยืนในกระบวนการเรียนรู้

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในแวดวงการศึกษา เนื่องจากมีหลักฐานเชิงประจักษ์ชัดเจนว่าภาวะผู้นำประเภทนี้ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและนวัตกรรมในสถานศึกษา (Ng, 2017; Hallinger, 2021) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นให้ผู้สร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจแก่ผู้ตาม ให้พวกเขามีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ส่วนรวม ในบริบทของโรงเรียนครูผู้สอนจึงไม่ใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังทำหน้าที่เป็น “ผู้นำ” ที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้

แนวคิดนี้ตาม Bass & Riggio (2018) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) Idealized Influence การเป็นแบบอย่างที่ดี ครูต้องแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรม มีมาตรฐานวิชาชีพสูง และได้รับความไว้วางใจจากผู้เรียนและเพื่อนครู (2) Inspirational Motivation การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนและเพื่อนครูร่วมมือกันบรรลุเป้าหมาย (3) Intellectual Stimulation การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ (4) Individualized Consideration การเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างด้านความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน

ครูผู้มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้สอนเพียงให้เด็ก “รู้” แต่สอนให้เด็ก “คิดและกล้าแสดงออก” และเมื่อครูแสดงพฤติกรรมเช่นนี้กับเพื่อนครูในกลุ่มสาระ จะเกิดผลกระทบต่อระบบคือ วัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ แบ่งปันนวัตกรรม และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน ดังนั้น Transformational Leadership ในบทความนี้จึงไม่ใช่แนวคิดเชิงอุดมการณ์ แต่เป็นผลลัพธ์จากการใช้

วงจรคุณภาพ PDCA โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT เป็นฐาน และขับเคลื่อนผ่าน PLC ในการทำงานพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (Ministry of Education, 2017) ที่มุ่งพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ มีคุณภาพ และมีคุณธรรม พร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง จึงไม่ใช่แค่แนวคิดทฤษฎี แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และคุณภาพโรงเรียนในระยะยาว

การวิเคราะห์ตามแนวทาง SWOT: ฐานข้อมูลเพื่อเสริมศักยภาพครู

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาและใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินสถานการณ์และวางแผนเชิงระบบ ทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา จุดเด่นสำคัญของ SWOT คือการให้มุมมองแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองเห็นศักยภาพและข้อจำกัดภายในองค์กรควบคู่ไปกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Gürel, 2017) การนำ SWOT มาใช้ในสถานศึกษาโดยเฉพาะในกลุ่มครู ช่วยให้ครูได้สะท้อนตนเองและประเมินสถานะของตนอย่างเป็นระบบและโปร่งใส

บริบทของการพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ การใช้ SWOT มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะครูกลุ่มนี้ต้องทำงานภายใต้แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรมาตรฐานการเรียนรู้และเทคโนโลยีการสอนใหม่ ๆ การประเมินจุดแข็ง (Strengths) เช่น ความเชี่ยวชาญด้านภาษา ความสามารถในการออกแบบนวัตกรรมการสอน และประสบการณ์โครงการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ ช่วยให้ครูเห็นทรัพยากรและศักยภาพของตนเอง ขณะเดียวกันการประเมินจุดอ่อน (Weaknesses) เช่น การขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเวลาที่ไม่เพียงพอ หรือการขาดเครือข่ายความร่วมมือภายนอกจะช่วยให้ครูสามารถวางแผนปรับปรุงได้ตรงประเด็น

ส่วนการระบุโอกาส (Opportunities) เช่น นโยบายสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ โครงการฝึกอบรมและดูงาน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ ช่วยให้ครูสามารถต่อยอดศักยภาพของตนได้อย่างมีทิศทาง และการประเมินอุปสรรค (Threats) เช่น ภาระงานที่สูง ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของนโยบายการศึกษา หรือการขาดแคลนทรัพยากรบางด้าน ก็จะช่วยให้ครูและผู้บริหารเตรียมแผนรับมือได้ทันทั่วทั้งที่ (Phadermrod et al., 2019)

การมีข้อมูล SWOT ช่วยให้ขั้น Plan ของ PDCA ชัดเจน เช่น จุดอ่อนคือ ครูไม่มั่นใจในการใช้ AI / Digital Tool ทำให้วางแผนในการแก้ไขจุดอ่อน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคือ อบรม Canva for Education และ Google Classroom และมีตัวชี้วัดคือ ลดเวลาเตรียมสอนลง 30% และออกแบบแผนการสอนแบบ Active Learning ดังนั้น SWOT คือ ข้อมูลตั้งต้น ที่ทำให้ PDCA มีทิศทางและเป้าหมายที่วัดผลได้

วงจร PDCA กับการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

วงจร PDCA (Plan - Do - Check - Act) เป็นแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพแบบต่อเนื่องที่แม้จะพัฒนาขึ้นตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 20 แต่ยังคงมีบทบาทสำคัญในองค์กรยุคใหม่ รวมถึงสถานศึกษา จุดเด่นของ PDCA คือการสร้างวงจรการพัฒนาที่ไม่สิ้นสุด ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับปรุง และยกระดับมาตรฐานการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการพัฒนาครู PDCA ช่วยให้ครูมี

กรอบคิดเชิงระบบในการวางแผนกิจกรรมพัฒนา ประเมินผล และปรับปรุงอย่างเป็นขั้นตอน (Shrestha et al., 2021)

สำหรับครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษา เทคโนโลยีใหม่ และความต้องการของผู้เรียน การใช้ PDCA เป็นกลไกช่วยให้การพัฒนาครูมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ในขั้น Plan (วางแผน) ครูจะใช้ข้อมูลจาก SWOT มาวิเคราะห์ศักยภาพและความต้องการของตนเองเพื่อกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) และตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ขั้น Do (ปฏิบัติ) ครูจะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามแผน เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การทำ PLC หรือโครงการพี่เลี้ยง ทดลองนวัตกรรมการสอนในชั้นเรียน ทำ Lesson Study ขั้น Check (ตรวจสอบ) มีการประเมินผลการสอนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น การสังเกตการสอน การสะท้อนผลใน PLC หรือการประเมินผลจากผู้เรียน ขั้น Act (ปรับปรุง) ครูและผู้บริหารนำผลประเมินมาทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาครั้งต่อไปเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในทางปฏิบัติ PDCA ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือบริหารคุณภาพ แต่ยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ปลูกฝังทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking) และการสะท้อนตนเองให้แก่ครู ทำให้ครูรู้จักตั้งคำถามกับการสอนของตนเอง ค้นหาวิธีปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และเพิ่มความรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เมื่อผนวก PDCA เข้ากับ SWOT และ PLC จะเกิดระบบพัฒนาครูที่ครบวงจร มีข้อมูลเชิงหลักฐานรองรับ และต่อยอดสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยรวม (สุวิมล ว่องวานิช, 2562; Shrestha et al., 2021) ดังนั้น PDCA ช่วยให้การพัฒนา “ไม่ใช่แค่การอบรม แต่เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจริง” เป็นแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมการสอน สอนแบบ Active Learning มากขึ้น คุณภาพการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้เรียนดีขึ้น และครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาต่อเนื่อง ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมและผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นแนวคิดสำคัญที่เน้นการทำงานร่วมกันของครู เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาต่อเนื่อง PLC ไม่ใช่เพียงการรวมกลุ่มครูมาพบปะหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แต่เป็นกระบวนการที่มีระบบ มีเป้าหมาย มีการเก็บข้อมูลและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการสอน (Stoll et al., 2018)

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา PLC ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในประเทศไทย ในฐานะกลไกพัฒนาครูที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนานวัตกรรมการสอน วิจารย์ พานิช (2560) ชี้ว่าการสร้าง PLC ที่มีคุณภาพต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหาร การใช้ข้อมูลจริงในการวิเคราะห์ปัญหา และการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน การทำ PLC อย่างมีระบบช่วยให้ครูไม่เพียงพัฒนาตนเอง แต่ยังร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

ในแง่ของการพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ การจัดตั้ง PLC ทำให้ครูมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระและรุ่นพี่รุ่นน้อง ครูสามารถนำผลการใช้เทคนิคการสอนใหม่ ๆ หรือสื่อ

ดิจิทัลมานำเสนอและสะท้อนผลร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพการสอนแต่ยังสร้างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มครู โดยครูจะรู้จักการให้คำปรึกษา การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีมมากขึ้น (Hord, 2020) PLC เป็นกลไกสำคัญที่เสริม PDCA ให้สำเร็จ เพราะครูไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้คนเดียว แต่ต้องมีทีมพัฒนา PLC ทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้น (Activator) ของ PDCA ให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ปรับปรุง และต่อยอด ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป PLC ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือพัฒนาครูแต่เป็น “วัฒนธรรม” ที่ช่วยให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืน การพัฒนา PLC ที่มีคุณภาพจึงเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

บทเรียนและกรณีศึกษา โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

วิธีดำเนินงานและกรณีศึกษา

1. ขั้นตอนการพัฒนาและการใช้ SWOT

กระบวนการพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีจุดเริ่มต้นจากการสร้างฐานข้อมูลที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ โรงเรียนออกแบบแบบสอบถามและจัดการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งครูรุ่นใหม่และครูรุ่นพี่ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของครูแต่ละคน (Phadermrod et al., 2019) การเก็บข้อมูลทั้งสองรูปแบบนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ไม่เพียงแต่ข้อมูลด้านทักษะและความรู้ แต่รวมถึงทัศนคติและความต้องการพัฒนาในอนาคต การประเมินตนเองของครูถูกกำหนดใน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความรู้และทักษะวิชาชีพ เช่น ความเชี่ยวชาญด้านภาษาต่างประเทศ การออกแบบสื่อการสอน และการจัดการชั้นเรียน 2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน เช่น การใช้แอปพลิเคชันดิจิทัล การออกแบบบทเรียนออนไลน์ หรือการใช้สื่อโต้ตอบ 3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น การจัดค่ายภาษา การส่งเสริมการแข่งขันทางวิชาการ การให้คำปรึกษา และ 4) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ เช่น การร่วมมือกับโรงเรียนคู่พัฒนา หน่วยงานภายนอก หรือเครือข่ายครูในจังหวัด เมื่อครูประเมินตนเองตามมิติเหล่านี้แล้ว โรงเรียนจึงมีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับศักยภาพและความต้องการของบุคลากร การใช้ SWOT จึงไม่ใช่เพียงการวิเคราะห์ห้วงค์กร แต่เป็น “การวิเคราะห์รายบุคคล” ที่เน้นการพัฒนาตามศักยภาพจริง ครูจะตระหนักถึงจุดแข็งของตนเอง เช่น ความเชี่ยวชาญด้านภาษา ความสามารถด้านวัฒนธรรมหรือการสื่อสาร และตระหนักถึงจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดการเวลา หรือการสร้างเครือข่าย (Office of the Basic Education Commission, 2023)

ผลการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำไปจัดทำ “แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: ID Plan)” ที่ระบุเป้าหมายการพัฒนา วิธีการดำเนินการ ทรัพยากรสนับสนุน และตัวชี้วัดความสำเร็จ ทำให้การพัฒนาไม่เป็นนามธรรม แต่เป็นแผนงานที่ปฏิบัติได้จริง วัดผลได้ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน การจัดทำ ID Plan จากข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ ยังช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เลือกวิทยากรหรือหัวข้ออบรมให้ตรงกับจุดอ่อนของครูแต่ละกลุ่ม ออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์จริงของผู้ปฏิบัติงาน และติดตามผลได้ชัดเจน

ในภาพรวม การดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวทำหน้าที่เป็นเสมือน “แผนที่” ที่ช่วยให้ครูเห็นภาพตัวเองชัดเจน รู้ว่าตนอยู่จุดใดในเส้นทางการพัฒนา และสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวได้ตรงจุด นำไปสู่การพัฒนาครูอย่างมีทิศทาง ไม่กระจัดกระจาย และเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในที่สุด ทั้งนี้ การทำ SWOT รายบุคคลก่อให้เกิดการตระหนักรู้ตน (Self-Awareness) และการตั้งเป้าหมายการเติบโต (Self-Directed Growth) อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เพราะครูเห็นชัดว่า “อะไรคือจุดแข็งที่ควรต่อยอด” และ “อะไรคือจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา” ก่อนจะนำไปสู่การกำหนด ID Plan ที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง ผ่านวงจรคุณภาพ PDCA และการสนับสนุนของ PLC ในลำดับถัดไป

2. การจัดกิจกรรมพัฒนา (Do)

เมื่อโรงเรียนได้จัดทำ “แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: ID Plan)” ของครูแต่ละคนแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการออกแบบกิจกรรมพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากรอย่างแท้จริง การจัดกิจกรรมไม่ได้เป็นเพียงการเชิญวิทยากรมาอบรมรวมกันแบบทั่วไป แต่เป็นการสร้าง “ประสบการณ์การเรียนรู้” ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของครูในแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับความเชี่ยวชาญ และแต่ละมิติที่ต้องการพัฒนา

กิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการมีความหลากหลายและออกแบบตามหลัก Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วม ลงมือปฏิบัติจริง และสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ “นวัตกรรมการสอนภาษาและเทคโนโลยีดิจิทัล” เปิดโอกาสให้ครูทดลองสร้างสื่อและบทเรียนใหม่ ๆ เช่น เว็บไซต์ คลังสื่อออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันโต้ตอบ เพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์ (ทศนา แคมมณี, 2559; วิจารณ์ พานิช, 2560) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเป็นเวทีให้ครูนำเสนอผลงาน นวัตกรรม และแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน (Shrestha et al., 2021) โครงการพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) โดยจับคู่ครูรุ่นใหม่กับครูผู้มีประสบการณ์เพื่อให้คำแนะนำ แก้ปัญหา และสร้างความมั่นใจในการสอน เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ และสร้างวัฒนธรรมการดูแลกันในองค์กร การส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหรือดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์ ได้เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำความรู้กลับมาประยุกต์ใช้ในบริบทของโรงเรียน กิจกรรมทั้งหมดถูกออกแบบภายใต้กรอบ PDCA ในขั้น “Do” โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Performance Indicators: KPIs) อย่างชัดเจน เช่น จำนวนครูที่สามารถพัฒนาสื่อการสอนใหม่ได้ภายในภาคเรียน จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นใน PLC และระดับความพึงพอใจของครูต่อการได้รับการพัฒนา ซึ่งสะท้อนถึงการติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิผลของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการนี้ยังส่งเสริมให้ครูเป็นผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพียงผู้เข้ารับการอบรมแต่เป็น “ผู้ร่วมออกแบบ” และ “ผู้ร่วมสร้างสรรค์” กิจกรรมของตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง ทั้งนี้ PLC ทำหน้าที่เป็น “พื้นที่ปฏิบัติการภาวะผู้นำ” ที่ครูได้ทดลอง - สะท้อน - แลกเปลี่ยน - ถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรม ครูก้าวจากผู้รับความรู้ไปสู่ผู้นำการแบ่งปัน (Knowledge - Sharing leader) ผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leader) และผู้นำเครือข่าย (Collaborative Leader) ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

3. การติดตามและประเมินผล (Check)

การติดตามและประเมินผลถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาครู เพราะเป็นขั้นตอนที่ช่วยตรวจสอบว่ากิจกรรมที่ออกแบบและดำเนินการไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรปรับปรุงในด้านใด โรงเรียนได้ออกแบบการติดตามหลายระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ครอบคลุมทั้งด้านผลลัพธ์และกระบวนการ (Stoll et al., 2018) ได้แก่ การประเมินผลระยะสั้นหลังการอบรม/กิจกรรม การสังเกตการสอนและการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนโดยผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูพี่เลี้ยง การสะท้อนผลใน PLC และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (เช่น คะแนนการประเมินครูจากผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คะแนนประเมินครูโดยผู้บริหาร) เทียบกับเป้าหมายใน ID Plan (Hord, 2020)

ในระดับแรก คือ การประเมินผลระยะสั้นหลังการอบรมหรือกิจกรรม โรงเรียนจัดทำแบบสอบถามหรือแบบประเมินออนไลน์เพื่อวัดระดับความพึงพอใจ ความเข้าใจ และความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของครูทันทีหลังจบกิจกรรม วิธีนี้ช่วยสะท้อนผลลัพธ์เบื้องต้นว่ากิจกรรมตอบโจทย์ความต้องการของครูหรือไม่

ในระดับที่สอง คือ การสังเกตการสอนและการใช้เทคโนโลยีในห้องเรียน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงพฤติกรรม โดยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูพี่เลี้ยงจะเข้าไปสังเกตการสอนจริง เพื่อดูว่าครูได้นำความรู้หรือทักษะใหม่ไปปรับใช้จริงในบริบทของตนเองหรือไม่ เช่น การใช้สื่อดิจิทัล การออกแบบกิจกรรม Active Learning หรือการประเมินผู้เรียนเชิงสร้างสรรค์

ในระดับที่สาม คือ การสะท้อนผลในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ครูจะนำเสนอสิ่งที่ได้ทดลองทำ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค และรับข้อเสนอแนะจากเพื่อนครูในบรรยากาศที่ปลอดภัยและสร้างสรรค์ กระบวนการนี้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ลึกกว่าแบบสอบถาม

ในระดับที่สี่ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โรงเรียนใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข เช่น คะแนนการประเมินครูจากผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรือคะแนนประเมินครูโดยผู้บริหาร มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายในแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) เพื่อดูความก้าวหน้าและประสิทธิผลของกิจกรรมพัฒนา (Hord, 2020)

ผลจากการประเมินในทุกระดับจะถูกสังเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคลและกิจกรรมภาพรวมให้เหมาะสมกับความต้องการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การประเมินไม่ใช่เพียงการ “วัดผล” แต่เป็น “ข้อมูลย้อนกลับ” (Feedback) เพื่อการปรับปรุงต่อเนื่องตามแนวคิดการประกันคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ การประเมินที่หลากหลายชั้นยังช่วยให้ครูเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงของตนเองและของทีม เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อตั้งโจทย์และทดลองแนวทางที่สร้างสรรค์มากขึ้นในรอบถัดไป

4. การปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่อง (Act)

ขั้นตอน “Act” ในวงจร PDCA คือการนำผลการประเมินที่ได้จากขั้น “Check” มาวิเคราะห์สังเคราะห์ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนข้อมูลประเมินให้เป็น “การเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational Learning) ที่เป็นระบบ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีได้ให้

ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นพิเศษ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาต่อเนื่องที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงการทำกิจกรรมซ้ำตามปฏิทิน

ในทางปฏิบัติ ครูและผู้บริหารจะร่วมประชุมทบทวนผลในทุกมิติ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ผลประเมินหลังอบรม ข้อเสนอแนะจาก PLC การสังเกตการสอน และคะแนนการประเมินครูจาก ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาปรับปรุงแผนงาน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มชั่วโมงอบรมหรือกิจกรรมเสริมใน หัวข้อที่เป็นจุดอ่อน การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพิ่มเติม (ซอฟต์แวร์สอนภาษา สื่อดิจิทัล อุปกรณ์ ICT วิทยากรเฉพาะด้าน) และการปรับเนื้อหาการอบรมให้ตรงกับความต้องการจริงของครูแต่ละกลุ่ม เช่น ครู รุ่นใหม่เน้นการจัดการชั้นเรียน ครูอาวุโสเน้นนวัตกรรมเทคโนโลยี

โรงเรียนยังเน้นการสร้างวัฒนธรรม “การสะท้อนผลและฉลองความสำเร็จ” (Celebrate Success) โดยให้ครูนำเสนอผลการพัฒนาของตนเองใน PLC หรือเวทีประชุมใหญ่ เพื่อยกย่อง เชิดชูผลงาน เป็นแรงจูงใจเชิงบวก และเป็นตัวอย่างที่ดีให้เพื่อนครูเกิดแรงบันดาลใจ กระบวนการนี้ทำให้ครู รู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ต่อการพัฒนา ไม่มองว่าเป็นภาระ แต่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของ ตนเอง ผลที่เกิดขึ้นคือวงจรการพัฒนาที่ไม่สิ้นสุด ครูวิเคราะห์ผลการใช้จริง ปรับปรุงวิธีสอน และร่วมกันคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนยั่งยืน สอดคล้องกับ Hallinger (2021) ที่ชี้ว่า การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและมีระบบจะช่วยสร้างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวครูและขยายผลสู่ระดับองค์กร โดยการตัดสินใจเชิง หลักฐาน (Evidence - Based) ในชั้น Act ทำให้โรงเรียนไม่เพียงปิดช่องว่างคุณภาพ แต่ยกระดับมาตรฐาน ใหม่ของการสอนและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ครอบคลุม 4 มิติของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ (Idealized Influence) การสื่อสารวิสัยทัศน์และปลุกพลัง (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการเอาใจใส่ รายบุคคล (Individualized Consideration)

5. กรณีตัวอย่างผลการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกระบวนการ SWOT - ID Plan - PLC - PDCA ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและเชิงระบบของ ครู กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ครูภาษาอังกฤษ สามารถพัฒนา ทักษะการใช้สื่อดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสร้างคลังบทเรียนออนไลน์ร่วมกันในรูปแบบเว็บไซต์ หรือแพลตฟอร์ม LMS (Learning Management System) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนเข้าถึงได้ทุกที่ทุก เวลา ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและวัฒนธรรมการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในทีม ส่วนครูภาษาจีนและญี่ปุ่น พัฒนาโครงการสอน “เรียนรู้ผ่านวัฒนธรรม” (Learning Through Culture) ร่วมกับโรงเรียนต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมผ่านออนไลน์ การเรียนรู้ภาษาโดยใช้สื่อวัฒนธรรม และโครงการเพื่อนพี่เลี้ยง ภาษากับนักเรียนต่างชาติ ช่วยให้นักเรียนเรียนภาษาควบคู่กับความเข้าใจวัฒนธรรม สอดคล้องกับ สมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

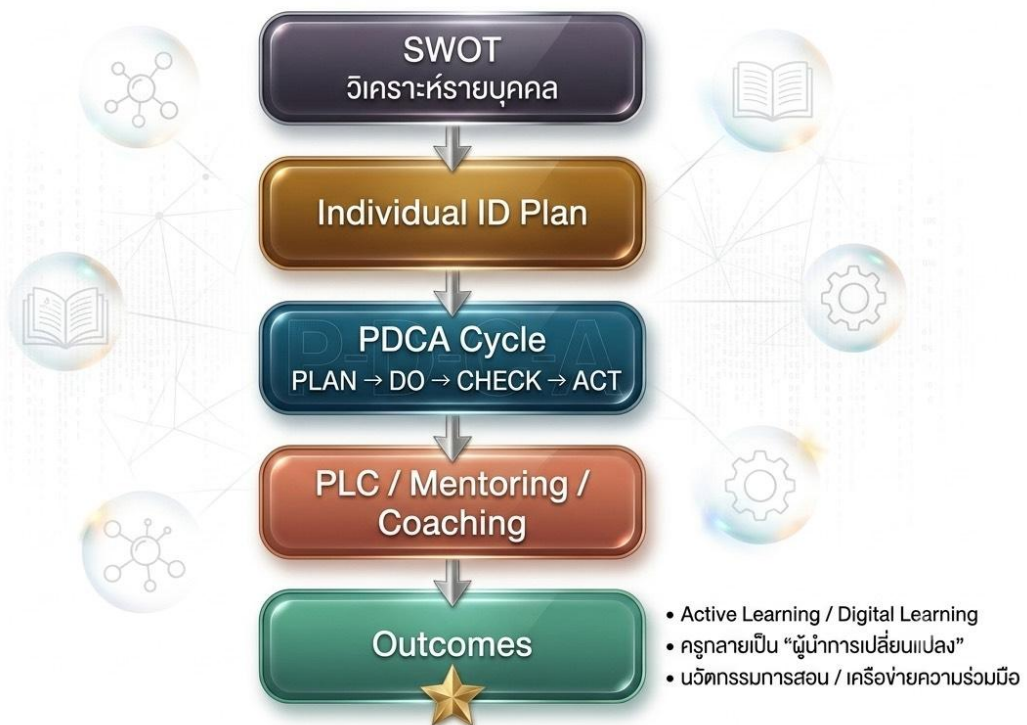
นอกจากนี้ ครูทุกคนมี ID Plan และนำเสนอผลใน PLC ทุกภาคเรียน ทำให้เกิดระบบ “สะท้อนผลและปรับปรุงต่อเนื่อง” เป็นกิจวัตร เกิดความโปร่งใส แรงจูงใจ และแรงกดดันเชิงบวกในองค์กร โดยรวมสะท้อนการเติบโตของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านแรงบันดาลใจ (Inspiration)

การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Innovation Stimulation) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration Network) (Ng, 2017; Hallinger, 2021) ครูก้าวจากผู้รับนโยบายสู่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในห้องเรียนและชุมชนวิชาชีพ โรงเรียนจึงมีวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้รับ

ระบบการพัฒนาครูที่บูรณาการการวิเคราะห์ตนเอง การพัฒนารายบุคคล และการทำงานร่วมกันภายใต้กรอบวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบกับการวิเคราะห์ SWOT เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และเป็นแนวทางที่สามารถขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT ควบคู่กับ วงจร PDCA เป็นฐานสำคัญ ในส่วนของปัจจัยส่งเสริม เน้นบทบาทการสนับสนุนจากผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม และทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งช่วยสร้างเงื่อนไขเอื้อต่อการพัฒนาครู ส่วนอุปสรรคคือ ภาระงานสูง เวลาในการพัฒนาตนเองจำกัด และความแตกต่างของทักษะเทคโนโลยีระหว่างครู กระบวนการดำเนินงานเริ่มจาก การวิเคราะห์ SWOT เพื่อสร้าง ID Plan รายบุคคล ต่อด้วยการจัดกิจกรรมพัฒนา เช่น อบรมเชิงปฏิบัติการ PLC และการให้พี่เลี้ยง (Mentoring) พร้อมมีระบบติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบผล (Check) และการปรับปรุง (Act) ผลที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นว่า ครูมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ทั้งด้านทักษะภาษาและเทคโนโลยี รูปแบบการจัดการเรียนการสอนปรับเป็น Active Learning และ Digital และ เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในรูปแบบ PLC ที่ส่งเสริมให้ครูแสดงภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนขึ้น ดังแผนภาพที่ 1

การใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้นิพนธ์บทความ

สรุป

การพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT ในการพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตั้งแต่การประเมินสภาพจริงของตนเอง การวางแผนพัฒนา การปฏิบัติจริง การสะท้อนผล และการปรับปรุงแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานดังกล่าวช่วยยกระดับศักยภาพครูทั้งด้านวิชาการ การใช้เทคโนโลยี และการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผลลัพธ์สำคัญที่ชัดเจน คือ การที่ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ แสดง ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการริเริ่มแนวทางการสอนใหม่ การแบ่งปันความรู้ใน PLC การเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงาน และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน แสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่บทบาทของผู้บริหารเท่านั้น แต่เป็นคุณลักษณะที่ครูทุกคนควรมี” และ PDCA เป็นเครื่องมือที่ช่วยเปลี่ยนครูจากผู้ปฏิบัติตามสู่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียน” แม้ว่ากระบวนการพัฒนาจะประสบผลสำเร็จ แต่ยังมีข้อจำกัด เช่น ภาระงานที่มากและความแตกต่างด้านทักษะเทคโนโลยีระหว่างครู จึงควรมีการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการลดงานที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาสำหรับการพัฒนาอย่างเต็มที่ สรุปได้ว่า การใช้ PDCA เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาครูเกิดผลลัพธ์

จริง สามารถเสริมสร้างทั้งคุณภาพการสอน วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของครู ทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

สถานศึกษาอื่นสามารถนำโมเดล “การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT เป็นฐาน และขับเคลื่อนผ่าน PLC” ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างระบบการพัฒนาครูที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะเพื่อพัฒนาทักษะการสอน แต่เพื่อสร้างครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- ทิศนา ขัมมณี. (2559). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2560). *ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อการพัฒนาครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่ออนาคต.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การประเมินคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley.
- Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994 - 1006. <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/swot-analysis-a-theoretical-review.pdf>
- Hallinger, P. (2021). School Leadership for Learning: Lessons from 40 years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 125 - 142. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0212>
- Hord, S. M. (2020). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. SEDL.
- Ministry of Education. (2017). *The National Education Plan B.E. 2560 - 2579 (2017 - 2036)*. Office of the Education Council.
- Ng, F. S. D. (2017). Transformational School Leadership and Student Outcomes: A Study of Mediating Variables. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 243 - 260. <https://doi.org/10.1177/1741143215607872>
- Office of the Basic Education Commission. (2023). *Policy and Strategic Plan for Teacher Professional Development*. OBEC.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance Performance Analysis Based SWOT Analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194 - 203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>

- Shrestha, B., Pant, P. R., & Maharjan, P. (2021). Application of PDCA Cycle in Quality Improvement of Higher Education Institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1392 - 1410. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2020-0130>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2018). Professional Learning Communities: A Review of the Literature (Updated). *Journal of Educational Change*, 19(4), 221 - 258. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9318-8>

