

แผนการปฏิรูปวิชาชีพครู

ของ

อังกฤษ

การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย

เอกสารนำเสนอต่อรัฐสภา

โดย

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาและการจ้างงาน

เพื่อสนอง

พระราชเสวณีย์ของสมเด็จพระบรมราชินีนาถ

แห่ง

สหราชอาณาจักร

ธันวาคม 2541

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักนายกรัฐมนตรี

คำนำ

รัฐบาลสหราชอาณาจักรถือว่าการศึกษามีความสำคัญสูงสุดของชาติ การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นภารกิจสำคัญของรัฐบาล และเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของชาติ เนื่องจากครูเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะบรรลุผลได้ก็โดยการปฏิรูปอย่างถอนรากถอนโคนเท่านั้น

กระทรวงการศึกษาและการจ้างงานของสหราชอาณาจักรจึงได้จัดทำแผนการปฏิรูปวิชาชีพครูขึ้น โดยนำเสนอแผนดังกล่าวต่อรัฐสภาในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 และได้จัดให้มีการประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนโดย นายโทนี แบลร์ นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักรเป็นผู้กล่าว ชี้แจงถึงความสำคัญของการปฏิรูปดังกล่าวด้วยตนเอง ดังปรากฏในเอกสารเรื่อง**แผนการปฏิรูปวิชาชีพครูของสหราชอาณาจักร : การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พิจารณาเห็นว่าเอกสาร เรื่อง **แผนการปฏิรูปวิชาชีพครูของสหราชอาณาจักร : การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย** ดังกล่าวนี้นี้ ได้นำเสนอหลักการ แนวคิด และวิธีปฏิบัติในการพัฒนาวิชาชีพครูไว้อย่างน่าสนใจ จึงได้จัดแปลและพิมพ์เผยแพร่เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

สำนักงานฯ ขอขอบคุณอาจารย์ศรีน้อย โปวาทอง และศาสตราจารย์ ดร.มนตรี จุฬาวัดมนทล ซึ่งเป็นผู้พิจารณา รายงานให้ในเบื้องต้น และศาสตราจารย์สุมน อมรวิวัฒน์ ซึ่งได้อุทิศเวลาเรียบเรียงรายงานขั้นสุดท้ายให้อีกครั้งหนึ่ง

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

มิถุนายน 2542

คำชี้แจง

วิชาชีพครูเป็นปัญหาใหญ่ในการพัฒนาการศึกษาของไทยมาเป็นเวลานาน ทั้งในด้านกระบวนการผลิต กระบวนการใช้ครู และการบริหารจัดการเพื่อให้การผลิตและการใช้ครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลหลายยุคหลายสมัยจึงได้กำหนดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูไว้อย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของครูและปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครู รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิรูปการฝึกหัดครูและพัฒนาครูประจำการไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535 ด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงได้เร่งดำเนินการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบหลักการและวิธีการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาตามที่คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเสนอ เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2539

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดตั้งสำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา (สปค.) ขึ้น เพื่อดำเนินการนำแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครูฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีไปสู่การปฏิบัติ โดยได้นำแผนหลักดังกล่าวไปกำหนดแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544) และได้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 81 ให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งการมีกฎหมายการศึกษาแห่งชาติและมีบทบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูไว้ โดยเฉพาะ ย่อมเป็นหลักประกันให้มีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างพิจารณาของวุฒิสภา ได้แสดงเจตนารมณ์ชัดเจนที่จะพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังได้กำหนดให้มีบทบัญญัติเรื่องครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาไว้ในหมวด 7 โดยให้มีทั้งการผลิตบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้ครูและผู้บริหารการศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยมีองค์กฤษฎะทำหน้าที่กำกับ ดูแลให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้มีการยกย่องครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

จากบทบัญญัติในร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดให้มีการศึกษาและพัฒนานโยบายเพื่อนำแนวทางการปฏิรูป วิชาชีพครูไปสู่การปฏิบัติใน 5 เรื่องหลัก ๆ ได้แก่

1. การพัฒนานโยบายเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
2. การพัฒนานโยบายเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษา
3. การพัฒนานโยบายเรื่องยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น
4. การพัฒนานโยบายเรื่องการผลิตและการพัฒนาครู
5. การพัฒนานโยบายเรื่องระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ครูและผู้บริหารการศึกษา

การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาองค์ความรู้และกำหนด ยุทธศาสตร์การนำนโยบายทั้ง 5 เรื่องดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ โดยการศึกษา รวบรวมแนวคิดและประสบการณ์จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ หลังจากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำแนวทางการดำเนินงานปฏิรูปของประเทศไทย ก่อนที่จะนำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาระดมความคิดจากผู้เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายที่รับผิดชอบด้านนโยบายและแผน นักการเมือง ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งครู ผู้บริหารการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป เพื่อรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติพิจารณาเห็นว่าเอกสารเรื่อง **แผนการปฏิรูปวิชาชีพครูของสหราชอาณาจักร : การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย** มีสาระสำคัญที่เป็น วิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่ การฝึกอบรม การสรรหาความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนครูทั้งในและนอก ห้องเรียน นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอใน

เรื่องการให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ครู เพื่อยกวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพระดับแนวหน้า ซึ่งจะเป็นความรู้ที่มีประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูของไทย

สำนักงานฯ จึงหวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้ มิใช่ลอกเลียนแบบ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูของไทยให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ตามบทบัญญัติในร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

มิถุนายน 2542

คำนำ ของ นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร

ข้าพเจ้าเคยกล่าวอยู่เสมอว่า การศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูงสุดของรัฐบาล การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อภารกิจของเรา ครูใหญ่และครูชั้นนำเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งเพราะเป็นผู้พัฒนาเด็กของเราทุกคนให้เริ่มต้นชีวิตอย่างดีที่สุด

ทั่วทั้งประเทศมีครูที่ดีเลิศอยู่มากมาย แต่เรายังต้องการให้มีเพิ่มมากขึ้น เราจำเป็นต้องสนับสนุน สร้างความเป็นผู้นำ และยอมรับความสำคัญของครูมากขึ้น เราต้องการความเป็นเลิศที่เป็นบรรทัดฐาน และจำเป็นต้องมีโครงสร้างวิชาชีพยุคใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้บรรลุเป้าหมาย

การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของชาติ ซึ่งจะบรรลุผลได้ก็โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนเท่านั้น โดยที่ตัวครูเองก็เป็นบุคคลแรกที่ต้องยอมรับในข้อนี้

เอกสารปกเขียวฉบับนี้แสดงถึงข้อเสนอของรัฐบาลที่จะปรับปรุงวิชาชีพครู โดยพิจารณาเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม การสรรหา ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนสำหรับครูในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมทั้งยังกล่าวถึงข้อเสนอของรัฐบาลในเรื่องเงินเดือนและผลการปฏิบัติงาน เราจะต้องให้รางวัลตอบแทนการสอนที่ดีให้มากขึ้น เพราะการสอนที่ดีย่อมมีบทบาทสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา

นี่คือแผนงานการลงทุนเพื่อการปฏิรูป อันได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรให้เป็นพิเศษเพื่อจะได้ปรับปรุงมาตรฐานให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

เราขอเสนอข้อคิดเหล่านี้เพื่อปรึกษาหารือท่านทั้งหลาย เราประสงค์จะได้รับความคิดเห็นของท่านและจะดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เราจะปล่อยให้สถานการณ์เป็น ดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้อีกต่อไป หลังจากปล่อยให้สถานการณ์เป็นเวลาหลายสิบปีมาแล้ว จำเป็นต้องตัดสินใจดำเนินงานเพื่อยกวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพ

ระดับแนวหน้า เราต้องเตรียมประเทศชาติของเราให้พร้อมสำหรับศตวรรษใหม่โดยการปรับเปลี่ยนที่ทันสมัย เราหวังว่าท่านคงจะร่วมมือกับเราในการปฏิรูปอันสำคัญยิ่งนี้

..... “การปฏิรูปเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของวิชาชีพครูนับตั้งแต่เริ่มมีการศึกษาที่รัฐเป็นผู้จัดให้เป็นต้นมา.....”

โทนี่ แบลร์

นายโทนี่ แบลร์

นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร

คำนำ

ของ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน

โรงเรียนของเราต้องอาศัยทักษะ ความมุ่งมั่น และการทุ่มเทของครูใหญ่ ครู และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมากกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด จากการศึกษาที่เคยเป็นครูในวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่องมาเป็นเวลา 7 ปี ข้าพเจ้าทราบดีว่างานสอนนั้นเป็นอย่างไร เป็นงานหนักที่สุด บางครั้งก็กดดัน แต่มักให้ความชื่นใจเมื่อท่านได้เห็นความเปลี่ยนแปลงในชีวิตของเยาวชน

รัฐบาลมีข้อผูกพันที่จะลงทุนในแผนงานการศึกษาอย่างมาก โดยจัดงบประมาณเพิ่มขึ้น 19,000 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 1,140,000 ล้านบาท ตลอดสามปีข้างหน้า เนื่องจากเราเห็นพ้องกับท่านที่ต้องการโรงเรียนระดับโลกสำหรับบุตรหลานของเราในศตวรรษหน้า โลกเรามีการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว นักเรียนทุกคนจำเป็นต้องรู้หนังสือ คิดคำนวณได้ และพร้อมที่จะเป็นพลเมืองดีในอนาคต หยิ่งในศักดิ์ศรีของตัวเองและมีความเชื่อมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการประกอบอาชีพและในชุมชนของตน

การลงทุนในส่วนนี้เป็นการลงทุนเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนใหม่ วิธีการดำเนินงานในปัจจุบันยังล้าหลัง ดังเช่นที่ครู ครูใหญ่ และกรรมการ โรงเรียนจำนวนมากก็ยอมรับกันอยู่ เราจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับวิชาชีพโดยให้ค่าตอบแทนและการสนับสนุนเพื่อจะได้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น จุดมุ่งหมายของเราก็คือเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของโรงเรียน ให้สิ่งจูงใจสำหรับความเป็นเลิศ กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ ให้การสนับสนุนแก่ครูมากขึ้น เพื่อมุ่งเน้นการสอนในห้องเรียน และปรับปรุงภาพพจน์ ขวัญ กำลังใจ และสถานภาพของวิชาชีพครู

ขณะนี้กำลังมีการดำเนินงานปฏิรูปที่สำคัญ ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานอยู่แล้ว แต่เราสามารถที่จะบรรลุถึงศักยภาพของโรงเรียนของเราอย่างเต็มที่ก็ได้ ถ้าเราเพียงแต่สรรหาและจูงใจครูและบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความทะเยอทะยาน มีสิ่งจูงใจ ได้รับการฝึกอบรมและการส่ง

เสริมสนับสนุน เพื่อให้ใช้โอกาสนี้ให้เกิดประโยชน์ นั่นคือเหตุผลว่าทำไมเอกสารปกเขียนนี้ จึงมีความสำคัญมาก

ข้าพเจ้าตระหนักดีว่า เรากำลังเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงเกี่ยวกับวิชาชีพนี้ แต่ข้าพเจ้าเชื่อว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง นับเป็นครั้งแรกในชั่วอายุของคนรุ่นหนึ่งที่เรามีทั้งโอกาสในการเปลี่ยนแปลงเงินเดือนและผลตอบแทนวิชาชีพเพื่อสิ่งที่ดีกว่าและมีทั้งการลงทุนเพื่อให้บังเกิดผลอย่างแท้จริง

เอกสารปกเขียนฉบับนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตของเด็กที่ท่านสอนวิชาชีพที่ท่านอุทิศตนให้และชุมชนซึ่งยกย่องท่าน โปรดอ่านเอกสารนี้และกรุณาให้ข้อคิดเห็นแก่เราด้วย

เดวิด บลังเคตต์

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

1. **บทที่ 1** กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิชาชีพครูให้ทันสมัย การลงทุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนกิจกรรมในห้องเรียน และการก่อสร้างอาคารเรียนจะช่วยยกระดับมาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้นอย่างทั่วถึง ทั้งนี้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ของวิชาชีพครูที่สอดคล้องต้องกัน กล่าวคือ มีภาวะผู้นำที่ดี มีสิ่งจูงใจเพื่อความเป็นเลิศ มีวัฒนธรรมอันมั่นคงเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ และการให้การสนับสนุนที่ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ครูทุ่มเทให้แก่การสอน ทั้งนี้นำไปสู่การปรับปรุงภาพพจน์และสถานภาพของวิชาชีพครูให้ดีขึ้น
2. ขณะนี้ก็มี การปฏิรูปสำคัญ ๆ ที่ช่วยยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอยู่แล้ว มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากการทบทวนอย่างทั่วถึงในเรื่องการใช้จ่ายของรัฐบาล (*Government's Comprehensive Spending Review*) เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปดังกล่าว เราสามารถจะบรรลุศักยภาพสูงสุดของระบบการศึกษาได้ถ้ามีการดึงดูดและจูงใจครูและบุคลากรอื่น ๆ ที่มีความทะเยอทะยาน มีสิ่งจูงใจ ได้รับการฝึกอบรมและการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ใช้โอกาสนี้ก่อเกิดประโยชน์ นั่นคือเหตุผลว่า ทำไมเอกสารปกเขียนนี้จึงมีความสำคัญมาก
3. เป้าหมายของรัฐบาลมุ่งสู่ ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพระดับโลก ซึ่งหมายความว่าทุกโรงเรียนมีความเป็นเลิศหรือกำลังปรับปรุงให้ดีขึ้น การปรับปรุงวิชาชีพครูให้ทันสมัยเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการยิ่ง การปฏิรูปมีวัตถุประสงค์ต่อไปนี้
 - เพื่อสนับสนุนส่งเสริมภาวะผู้นำของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ค่าตอบแทนแก่นักวิชาชีพชั้นนำของเราอย่างเหมาะสม
 - เพื่อสรรหา สงวนรักษา และจูงใจครูผู้สอนในห้องเรียนที่มีคุณภาพสูง โดยจ่ายเงินเดือนให้มากขึ้น และ
 - เพื่อให้การสนับสนุนเพิ่มขึ้นแก่ครูทุกคน และเพื่อใช้ทรัพยากรการสอนในลักษณะยืดหยุ่นมากขึ้น

- ในระหว่างดำเนินการ เราหวังที่จะสร้างวัฒนธรรม เกี่ยวกับความเป็นเลิศและการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อที่จะฟื้นฟูอาชีพครูให้กลับสู่สถานภาพที่ควรจะเป็น กล่าวคือ วิชาชีพที่จำเป็นต่อความสำเร็จของชาติในศตวรรษหน้า

4. บทที่ 2 อธิบายข้อเสนอเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่ดีมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน ครูใหญ่ที่ดีที่สุดย่อมทัดเทียมกับผู้นำที่ดีที่สุดในทุกแห่ง เราจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารที่เข้มแข็ง ให้ค่าตอบแทนอย่างดี และให้เสรีภาพในการบริหาร แต่ต้องคงไว้ซึ่งความสามารถในการตรวจสอบได้
5. เราเสนอให้ขยายระดับเงินเดือนเพื่อให้ครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ยากได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น เราจะทำสัญญาจ้างครูใหญ่โดยมีเงื่อนไขแน่นอนเพื่อให้ค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกันได้ เราจะให้ครูใหญ่ได้รับเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาช่วยกรรมการบริหารโรงเรียนในการประเมินผลงานของครูใหญ่
6. นอกจากนี้ เรายังต้องทำโรงเรียนให้เป็นอิสระที่จะยอมรับการบริหารของครูอื่น ๆ ครูที่มีแววด้านการบริหารบางคนอาจก้าวไปเป็นครูใหญ่ได้เร็วขึ้น
7. การฝึกอบรมครูใหญ่ให้มีคุณภาพดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง แผนงานในอดีตได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเราเสนอให้พัฒนาต่อไปให้เป็นกรอบการฝึกอบรมครูใหญ่โดยแบ่งออกเป็นสามระดับ ได้แก่
 - คุณวุฒิ โดยใช้คุณวุฒิวิชาชีพเพื่อการเป็นครูใหญ่ระดับชาติ ซึ่งจะเสนอว่า ภายในปี พ.ศ.2545 คุณวุฒิควรเป็นคุณสมบัติบังคับสำหรับครูใหญ่ทุกคน
 - การให้ความรู้ เพื่อให้ครูใหญ่ใหม่เพิ่มพูนทักษะรอบด้าน
 - การเสริมความรู้ เพื่อฟื้นฟูทักษะของครูใหญ่ที่ได้สร้างสมประสบการณ์ไว้บ้างแล้ว

8. *วิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติ (National College for School Leadership)* จะให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมผู้บริหารโดยผนวกวบรวมเนื้อหาที่ถูกต้องทางการศึกษาเข้ากับส่วนที่ดีที่สุดของการบริหารภาครัฐและเอกชน
9. **บทที่ 3** นำเสนอเกี่ยวกับระบบเงินเดือนใหม่เพื่อตอบแทนครูตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาในวิชาชีพ เราเสนอให้มีระดับเงินเดือนครูผู้สอน 2 ระดับ โดยครูที่มีผลการปฏิบัติงานไปถึงจุดสูงสุดของเงินเดือนระดับแรก จะก้าวไปสู่ระดับเงินเดือนใหม่ในระดับที่สองได้
10. ลักษณะสำคัญของระบบใหม่มีดังนี้
 - การดำเนินงานประเมินผลแบบใหม่ โดยประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างละเอียด
 - ระดับเงินเดือนที่สามารถขึ้นไปถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน
 - ผลงานที่เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีความสามารถ ผลสัมฤทธิ์ และความยั่งยืน
 - ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น และความคาดหวังทางวิชาชีพใหม่สำหรับครูที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับขึ้นไป
11. เราจะใช้ระบบการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน (*School Performance Award Scheme*) เพื่อให้รางวัลโรงเรียนจำนวนมากในแต่ละปี โครงการนี้จะให้รางวัลแก่บุคลากรเป็นคณะหรือเป็นรายบุคคล รวมทั้งผู้ช่วยสอนในห้องเรียนและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ
12. เราจะจัดฝึกอบรมเพื่อให้ครูใหญ่ ครู และกรรมการบริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามระบบใหม่ เราจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งการดำเนินงานเพื่อการติดตามผลและการแสดงความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เราจะทบทวนเรื่องบำเหน็จบำนาญครูเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของบริการทางการศึกษา ครูแต่ละคน และนายจ้างได้ดีขึ้น

13. บทที่ 4 อธิบายเกี่ยวกับแผนที่จะให้ครูได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นและการสนับสนุนที่
ให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีความก้าวหน้าในอาชีพของคุณ
14. ครูจะได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้นที่ยืดหยุ่นมากขึ้นแต่เข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้โอกาสครู
ใหม่ทุกคนมีทักษะการสอนที่ดี โดย
- ครูทุกคนจะต้องผ่านการทดสอบระดับชาติ เน้นทักษะระดับสูงทางการคิด
คำนวณ การรู้หนังสือ และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร
 - ครูจะได้รับการจัดบริการแบบใหม่ก่อนเริ่มหลักสูตรสำหรับครูผู้รับการฝึกอบรม
 - การทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับสถานภาพครูที่มีวุฒิ (*Qualified
Teacher Status*)
 - พัฒนาเครือข่ายโรงเรียนที่ใช้วิธีการดำเนินงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ การฝึก
อบรมครูตามความริเริ่มของโรงเรียน
 - กระตุ้นให้มีครูเข้ารับการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางที่สุด โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรม
ที่ยืดหยุ่นให้มากขึ้น
 - เปิดโอกาสให้ทำการสอนเพื่อให้มีงานทำให้มากขึ้น
15. นอกจากนี้ เรายังได้เสนอที่จะดำเนินโครงการเส้นทางลัดระดับชาติแบบใหม่ที่จะดึงดูด
บัณฑิตที่มีความสามารถให้เข้ามาเป็นครูและให้ครูที่ดีเด่นสามารถก้าวหน้าในวิชาชีพ
อย่างรวดเร็ว ครูในระบบเส้นทางลัดจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมโดยมีสัญญาเพิ่มเติม
ที่ให้มีความยาวการทำงานยาวนานขึ้น แต่มีเงื่อนไขให้เคลื่อนย้ายได้มากขึ้น
16. ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในอาชีพครู เราขอ
สนับสนุนเรื่องนี้ โดย
- หน้าที่ตามสัญญาจ้างจะกำหนดให้ครูทุกคนต้องปรับปรุงทักษะของตนให้ทัน
สมัยอยู่เสมอ
 - การเน้นการพัฒนาวิชาชีพที่รวมความสำคัญระดับชาติ ระดับโรงเรียน และ
ระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

- ระเบียบปฏิบัติการระดับชาติด้านการฝึกอบรมและแผนงานการตรวจสอบแบบใหม่ ที่จะสร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมจะคุ้มค่าใช้จ่ายและบังเกิดผล
 - การฝึกอบรมนอกเวลาเรียนที่ไม่มีกรอบการเรียนของเด็ก
 - ปรับการฝึกอบรมครูผู้สอนแทนครูในตำแหน่งที่ว่าง
 - เพิ่มความสำคัญในการเตรียมครูให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างดี และต่อเนื่อง
17. การฝึกอบรมมีความจำเป็นสำหรับครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกคน เราเสนอที่จะทดลองใช้บัญชีออมทรัพย์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล * (*Individual Learning Account*) สำหรับบุคลากรในโรงเรียนทุกคน และใช้วุฒิการศึกษาสายอาชีพระดับชาติช่วยเร่งการฝึก อบรมผู้ช่วยสอน ผู้ช่วยสอนที่ต้องการจะเป็นครูจะได้รับการฝึก อบรมที่สะดวกขึ้น
18. **บทที่ 5** อธิบายข้อเสนอการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยใช้ศักยภาพสูงสุดของผู้ช่วยสอนและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของโรงเรียน
19. เราจะเพิ่มจำนวนผู้ช่วยสอนเต็มเวลา (หรือเทียบเท่า) 20,000 คน ภายใน พ.ศ. 2545 เราจะจัดทำแนวทางให้ครูใช้ผู้ช่วยสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
20. เรากำลังดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนเพื่อหาวิธีช่วยโรงเรียนปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดภาระด้านระเบียบบริหารราชการของครู เพื่อสื่อสารกับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
21. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปิดโอกาสให้มีวิธีการใหม่ ๆ ในการเรียนการสอนและเรากำลังจะลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกโรงเรียนได้รับประโยชน์ *โครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้ (The National Grid for Learning)* จะช่วยเชื่อมโยงสู่เว็บไซต์ เช่น Standard Site ของกระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน ซึ่งมีข้อมูลพร้อมอยู่แล้ว

* เป็นโครงการที่ให้ครูเปิดบัญชีส่วนตัวเพื่อเก็บเงินไว้เป็นค่าใช้จ่าย ในการเรียนรู้เพิ่มเติม (ผู้แปล)

22. โรงเรียนควรร่วมใช้ทรัพยากรร่วมกันและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชนท้องถิ่น โรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับประโยชน์มากจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เราเสนอที่จะจัดตั้งกองทุนสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็ก (Small School Support Fund) ที่มีงบประมาณสำหรับนำร่องช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กลงทุนในเรื่องนี้
23. เรามุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยการลงทุนให้กับโรงเรียนจะเพิ่มขึ้นมากกว่าสองเท่าทุกปีตลอดระยะเวลาสามปีข้างหน้า นอกจากนี้ เราจะสนับสนุนให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรและช่วยให้ครูมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานได้ที่มีประสิทธิภาพ

24. บทที่ 6 เชิญชวนทุกคนที่มีความสนใจเรื่องการศึกษาของเยาวชนให้พิจารณาข้อเสนอที่ปรากฏในเอกสารปกเขียวของเรา เราอยากเห็นการอภิปรายโต้เถียงในระดับชาติ เรายินดีรับฟังความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่อไปนี้

- จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับวิชาชีพครู ได้แก่ สถานภาพของครูที่สูงขึ้น โอกาสก้าวหน้ามากขึ้น โครงสร้างอาชีพที่มีค่าตอบแทน ระเบียบบริหารราชการที่น้อยลง ความเป็นอิสระที่จะเน้นในเรื่องการสอนมากขึ้น ความเป็นมืออาชีพแบบใหม่ของครู ความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลมากขึ้น ความยืดหยุ่นมากขึ้น และมาตรฐานครูที่สูงขึ้น
- โครงสร้างใหม่สำหรับวิชาชีพครูตามข้อเสนอ
- การขยายกลุ่มผู้บริหารให้กว้างขึ้น โดยมีเงินเดือนสูงขึ้น และการใช้สัญญาจ้างที่มีเงื่อนไขแน่นอนสำหรับครูใหญ่ที่ต้องการปฏิบัติงานที่ยากและการจ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- วิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติที่มีชื่อเสียงและการดำเนินงานใหม่สำหรับการฝึกอบรมครูใหญ่
- การประเมินการจัดการผลการทำงานของครูที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาเงินเดือนและการพัฒนาอาชีพของครู
- การกำหนดระดับการปฏิบัติงานที่จะเอื้อให้ครูซึ่งมีผลงานที่ดีติดต่อกันมีโอกาสได้รับเงินเดือนสูงขึ้น

- โครงการให้รางวัลความสำเร็จของโรงเรียนในภาพรวม
- ความยืดหยุ่นและความเข้มข้นในการฝึกอบรมครูเบื้องต้นมากขึ้น
- การพัฒนาอาชีพและวิชาชีพเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมและครูที่มีความสามารถพิเศษก้าวหน้าในวิชาชีพได้อย่างรวดเร็ว
- การใช้ผู้ช่วยสอนและบุคลากรสนับสนุนอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีการฝึกอบรมที่ดีขึ้นสำหรับบุคลากรเหล่านี้
- งบประมาณสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กให้ปฏิบัติงานร่วมกัน

การปริญษาหรือจะเสร็จสิ้นภายในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2542

สารบัญ

	หน้า
คำนำของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	2
คำชี้แจงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	3
คำนำของนายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร	6
คำนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน	9
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	11
บทที่ 1 ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย	18
บทที่ 2 ภาวะผู้นำที่สูงขึ้น : เงินเดือน การปฏิบัติงานและการพัฒนา	30
บทที่ 3 ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับครู	46
บทที่ 4 การฝึกอบรมที่ดีขึ้น	62
บทที่ 5 การส่งเสริมและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ	81
บทที่ 6 บทสรุป	98

บทที่ 1

ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย

รัฐบาลต้องการให้มีบริการการศึกษาในระดับโลกสำหรับเด็กของเราทุกคน โดยได้ดำเนินการปฏิรูปในเรื่องหลักๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานอยู่แล้วในขณะนี้ ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของวิชาชีพครู นั่นคือ เหตุผลว่าเพราะเหตุใดเอกสารปกเขียวฉบับนี้จึงมีความสำคัญมาก เราต้องการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนที่สนใจในเรื่องการศึกษาของเยาวชน เราขอเสนอกรอบโครงสร้างบุคลากรใหม่ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของเรา นั่นคือ ระบบการศึกษาซึ่งมีความคาดหวังในตัวเด็กทุกคนสูง มองเห็นคุณค่าสนับสนุนและให้รางวัลการสอนที่เป็นเลิศ พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งและบรรลุถึงมาตรฐานระดับสูงโดยสอดคล้องกัน

บริการการศึกษาระดับโลก

1. รัฐบาลต้องการให้มีบริการการศึกษาระดับโลกสำหรับเด็กของเราทุกคน นักเรียนทุกคนควรรู้หนังสือ คิดคำนวณได้ มีความรู้ดี มีความเชื่อมั่น มีความสามารถในการเรียนรู้ ได้ตลอดชีวิต และสามารถมีส่วนร่วมอยู่ในกำลังแรงงานและชุมชนอย่างแข็งขัน นักเรียนทุกคนควรมีโอกาสเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความสามารถในการเป็นผู้นำ นักเรียนจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาสำหรับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องมีทั้งเจตคติที่ยืดหยุ่นและค่านิยมที่ยั่งยืน
2. ถ้อยคำเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการใช้สำนวนภาษาในการอภิปรายโต้เถียงทางการศึกษา ความท้าทายในทศวรรษหน้าก็คือ การทำให้ถ้อยคำเหล่านี้กลายเป็นความจริงตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานดี ๆ มากมายมหาศาลในด้านการให้บริการการศึกษา ซึ่งมักจะดำเนินไปโดยสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ทั้งนี้เพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นและให้มีความเสมอภาคในด้านโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็กทุกคน เราจำเป็นต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งหมายถึงการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นสำหรับเด็กทุกคน นอกจากนี้ ยังหมายถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับสูงในหมู่ผู้ที่ได้ออกจากโรงเรียนไปแล้ว แม้แต่ในช่วงที่ผ่านมาเมื่อไม่นานมานี้ โดยได้รับประโยชน์จากการศึกษาภาคบังคับ 11 ปีเพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้เลย การที่จะบรรลุเป้าหมายอันสูงส่งดังกล่าวนี้ได้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21

ซึ่งร่วมกันจัดทำขึ้นโดยรัฐบาล ผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครู บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น ผู้ฝึกอบรมครู นายจ้าง และทุกส่วนของสังคม ผู้มีส่วนร่วมเหล่านี้ ไม่มีผู้ใดเลยที่ดำเนินการได้สำเร็จแต่เพียงลำพัง ถ้าหากร่วมมือกันเราก็สามารถจะสร้างบริการการศึกษาที่ไม่เป็นรองใครได้

3. ส่วนที่สำคัญของวิสัยทัศน์ก็คือ โรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการปรับปรุงตนเอง จูงใจ และทำงานกับนักเรียนทุกคน เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่สูงขึ้น โรงเรียนในอนาคตที่ดำเนินงานร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน มักจะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดการสอนที่ดีเลิศให้แก่นักเรียนในวิชาพื้นฐานต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง บางอย่างจัดบริการให้ในบริเวณโรงเรียนและบางอย่างจัดให้ในที่อื่น ๆ โรงเรียนจะต้องมองโลกภายนอกด้วย โดยพยายามเรียนรู้จากโรงเรียนอื่นที่ดี อยู่เสมอ ใช้ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ และตรวจสอบข้อมูลหลักฐาน เกี่ยวกับสิ่งที่ใช้ได้ผล โรงเรียนมีระบบการจัดการอย่างดี ให้รางวัลการปฏิบัติงานที่ดี ให้เงิน เดือน ฐานะ และการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกคนที่เป็นการสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อสังคมเหนือสิ่งอื่นใด โรงเรียนพยายามปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้นวัตกรรมมาใช้
4. การสนับสนุนของรัฐบาลหมายถึงโอกาสใหม่ที่เปิดให้อยู่ในขณะนี้ งบประมาณพิเศษจำนวน 19,000 ล้านปอนด์หรือประมาณ 1,140,000 ล้านบาทที่รัฐบาลลงทุนในการศึกษาตลอด 3 ปีข้างหน้าหมายความว่า จะมีงบประมาณเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6 ต่อปี ในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารท้องถิ่นในช่วง 3 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นใน *กองทุนมาตรฐาน (Standards Fund)* และเป็นสองเท่าของการลงทุนประจำปีในด้านงบประมาณทางการศึกษาเมื่อสิ้นสุดวาระของรัฐบาล การลงทุนหลัก ๆ ของรัฐบาลในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและผู้ช่วยสอน จะทำให้สามารถผสมผสานบุคลากรและเทคโนโลยีแบบใหม่ที่มีประสิทธิผลในการยกระดับมาตรฐานและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้สูงขึ้น โรงเรียนทุกแห่ง รวมทั้งที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เสียเปรียบที่สุดจะสามารถดำเนินงานที่ท้าทายในการยกระดับมาตรฐานได้ เราจะให้ความสำคัญและจัดหาความสนับสนุนให้แก่โรงเรียนที่เสียเปรียบด้านเศรษฐกิจและสังคม แต่ความเสียเปรียบนี้อาจนำมาเป็นข้ออ้างสำหรับผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานได้ ในเมื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนสามารถเป็นไปได้แล้วในภาคอื่น ๆ มากมายในทศวรรษที่ผ่านมา ดังนั้น จึงสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในด้านการศึกษาได้ในทศวรรษหน้า

ความเปลี่ยนแปลงในห้องเรียน

5. พัฒนาการเหล่านี้จะมีความสำคัญอย่างลึกซึ้งต่อครูแต่ละคน และต่อวิชาชีพในภาพรวม สิ่งสำคัญที่สุดที่ครูทำยังคงอยู่ที่บทเรียนที่ดีและได้รับการสอนอย่างดี ซึ่งพิสูจน์แล้วว่า มีประสิทธิผล แต่สิ่งที่เป็นไปได้ใหม่ ๆ มากมายที่กำลังเกิดขึ้นตลอดทั้งศตวรรษนี้ ครูต้องเลือกระหว่างการจัดลำดับความต้องการของคนกลุ่มใหญ่หรือการดำเนินตามความต้องการอันหลากหลายของแต่ละบุคคล ขณะนี้เป็นครั้งแรกที่ครูสามารถทำทั้งสองอย่างได้อย่างแท้จริง
6. เทคโนโลยีใหม่สามารถเพิ่มมิติใหม่ ๆ ให้แก่บทเรียนได้โดยปรับปรุงทั้งประสิทธิผลและการนำเสนอให้ดีขึ้น โรงเรียนที่ใช้นวัตกรรมอยู่ในเครือข่ายโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษและในที่อื่น ๆ กำลังท้าทายสมมุติฐานเก่า ๆ และแสดงให้เห็นสิ่งที่เป็นไปได้ การวินิจฉัยจุดแข็งและจุดอ่อนของนักเรียนสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ นักเรียนและครูสามารถดึงข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายทั่วโลกได้เหมือน ๆ กัน ศักยภาพของนักเรียนในการดำเนินงานวิจัยโดยอิสระกำลังได้รับการส่งเสริมอย่างมาก บ้านของนักเรียนสามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับโรงเรียนได้ ครูจะสามารถสอนบทเรียนแบบเดิมของตนให้แก่นักเรียนได้ไม่เฉพาะในสถานที่เดียว แต่ในหลาย ๆ ที่โดยใช้เทคโนโลยีแบบปฏิสัมพันธ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้นักเรียนที่มีความต้องการทางการศึกษาพิเศษมีโอกาสในการเรียนรู้ดีขึ้น สิ่งนี้ไม่ได้เป็นความคิดเพื่อฝันแต่อย่างใดทั้งสิ้น ขณะนี้กำลังเกิดขึ้นแล้ว
7. อย่างไรก็ตาม ในที่สุดสิ่งที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง คือ คุณภาพของการสอนและความสนับสนุนที่ให้แก่ครู จำนวนผู้ช่วยสอนและนักวิชาชีพฝ่ายสนับสนุนที่เพิ่มขึ้นจะทำให้วิธีการเรียนการสอนเปลี่ยนไป เมื่อมีผู้ช่วยที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ครูก็สามารถเลือกสอนกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็กได้ โดยมอบหมายให้บุคลากรที่เพิ่มขึ้นให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษแก่ผู้ที่มีความต้องการทางการศึกษาพิเศษหรือช่วยผลักดันเด็กที่มีพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ผู้ใหญ่คนอื่น ๆ ก็สามารถนำความเชี่ยวชาญหรือความรู้เฉพาะสาขามาสอนในห้องเรียนได้ไม่ว่าเต็มเวลาหรือบางเวลาก็ตาม
8. การใช้อุปกรณ์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถช่วยแบ่งเบาภาระของครูที่เกี่ยวกับระบบระเบียบราชการซึ่งบ่อยครั้งที่ทำให้ครูเหวไปจากหน้าที่หลักในการสอนเด็กเป็นอย่างดี ทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการลงทะเบียนและบันทึกข้อมูล ซอฟต์แวร์สำหรับบริหารงบประมาณ เครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลที่บันทึกไว้ใน

ระบบคอมพิวเตอร์ การใช้เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารมากขึ้น ทั้งหมดนี้มีส่วนช่วยให้ครูมีเวลาว่างเพื่อใช้ในการสอนและปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ดีขึ้น

9. ยิ่งกว่านั้น การเพิ่มการลงทุนของรัฐบาลในด้านอาคารเรียนเป็นสองเท่าตลอดวาระของรัฐบาลจะเปลี่ยนโฉมอาคารเรียนของเรา และให้สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยแก่นักเรียน นอกจากนี้ ยังทำให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ มีสภาพการทำงาน ซึ่งนักวิชาชีพอื่น ๆ ยอมรับกันมานานแล้ว ห้องพักครูที่ขาดการบำรุงรักษาและ กัดมันน้ำไฟฟ้าที่ใช้มาเป็นเวลานานจนหมดสภาพเพราะครูมักจะเลือกให้ความสำคัญแก่นักเรียนก่อน อาจกลายเป็นของในอดีตไป
10. สิ่งนี้ไม่ได้เป็นความคิดเพื่อฝันแต่อย่างใดอีกเช่นเดียวกัน ขณะนี้กำลังเกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่ทำหายก็คือ การทำให้วิธีปฏิบัติที่ดี ที่สุดของบางโรงเรียนเป็นความจริงสำหรับทุกโรงเรียน

“เทคโนโลยี ได้ปฏิวัติวิธีที่เราทำงาน และขณะนี้กำลังเริ่มทำให้การศึกษาเปลี่ยนรูปไป เด็ก ๆ จะไม่สามารถดำรงชีวิตในโลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรมทักษะที่ล้ำสมัย ครูก็ไม่ควรถูกปฏิเสธที่จะได้ใช้เครื่องมือที่นักวิชาชีพอื่น ๆ ใช้กันอย่างแพร่หลายแล้ว”

โทนี่ แบลร์

“การเชื่อมโยงสังคมการเรียนรู้”

2540

ความเป็นมืออาชีพแบบใหม่

11. โรงเรียนจะเผชิญกับความท้าทายในอนาคตในหลายลักษณะแตกต่างกัน รัฐบาลไม่มีความประสงค์ที่จะใช้รูปแบบเดียว โดยต้องการเปิดช่องให้มีการอภิปรายกันในระดับ

ท้องถิ่นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในเรื่องปีการศึกษา หรือในเรื่องการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลต้องการให้ทุกโรงเรียนและครูทุกคนมีโอกาสก้าวไปข้างหน้าสู่ศตวรรษที่ 21 ด้วยความเชื่อมั่น และใช้การลงทุนและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมด เพื่อยกระดับมาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้นทั่วทุกส่วน

12. ในอนาคตครูจะขยายการสอนในลักษณะเดิมออกไปสู่วิธีการที่เรียกว่า masterclasses คือ สอนนักเรียนกลุ่มเล็ก ๆ หรือตัวต่อตัว เพื่อประเมินความก้าวหน้า ครูจะเป็นผู้จัดการในด้านการเรียนรู้ เช่นเดียวกับการเป็นครูในความหมายดั้งเดิม โดยใช้ทรัพยากรด้านบุคคลและวิชาการที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อช่วยให้เด็กบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งไม่ได้เป็นความคิดเพื่อฝันแต่อย่างใดด้วย ขณะนี้กำลังเริ่มเกิดขึ้นแล้ว
13. หากจะให้แนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นความจริงขึ้นมา จำเป็นต้องมีครุมืออาชีพกลุ่มใหม่ เวลาได้ผ่านไปนานแล้ว เมื่อนักวิชาชีพที่โดดเด่นและไม่ต้องรับผิดชอบได้ ตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนโดยลำพัง โดยไม่คำนึงถึงโลกภายนอก แต่ครูในวิชาชีพครูสมัยใหม่จำเป็นต้อง
 - ตั้งความหวังในตัวเองและนักเรียนทุกคนไว้สูง
 - ยอมรับการแสดงความรักรับผิดชอบ
 - มีความรับผิดชอบในด้านส่วนตัวและส่วนรวมต่อการปรับปรุงทักษะและความรู้ในรายวิชาของ ตนเอง
 - พยายามตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่บังเกิดผลในโรงเรียนในประเทศนี้ และในระดับนานาชาติ
 - ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน
 - ยินดีรับความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ภาคธุรกิจ และบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่นอกโรงเรียนสามารถช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
 - มุ่งหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรม

เพราะเหตุใดจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิชาชีพครูให้ทันสมัย

14. ตัวครูเองอาจจะยอมรับแล้วว่า ความเป็นจริงในปัจจุบันนั้นไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อันสูงส่งดังกล่าวนี้ การปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเป็นเรื่องที่ทำทนายมาก เพราะมีปัญหาพื้นฐานหลายประการที่ต้องแก้ไข

การเพิ่มจำนวนผู้นำที่ดี

15. ถึงแม้จะมีครูใหญ่ที่ดีจำนวนมากและบางคนก็โดดเด่น แต่เราก็ยังต้องการให้มีความเพิ่มขึ้น สำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Office for Standards in Education - OFSTED) ประมาณว่าโรงเรียนประถมศึกษา 1 ใน 6 และโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 ใน 10 ประสบปัญหา เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ดี ซึ่งพบว่ามีควมยากลำบากมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่จะสรรหาครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาได้เพียงพอในบางพื้นที่ แม้กระนั้นภาวะผู้นำที่เข้มแข็งก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าหากจะให้ครูปฏิบัติงานในห้องเรียนได้ดีที่สุด

การจูงใจครูที่ดี

16. การสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมครูมีความยากลำบากมากขึ้นเรื่อย ๆ รัฐบาลได้ดำเนินการเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการสรรหาบุคลากรแล้ว โดยอาศัยสิ่งจูงใจทางการเงิน การฝึกอบรมระหว่างประจำการ และการสนับสนุนในด้านยุทธศาสตร์การสรรหาบุคลากรระดับท้องถิ่น แต่เราไม่ได้มุ่งมายอยู่กับภาพลวงตาเกี่ยวกับความใหญ่เล็กของปัญหาในระยะยาวมากกว่านี้ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเกี่ยวกับการสอนมักจะไม่น่าพอใจนัก เมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพต่าง ๆ ที่มีให้สำเร็จการศึกษาเลือกมากขึ้น แม้ว่าการสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นครูประถมศึกษาโดยทั่วไปจะยังคงเป็นไปตามเป้าหมาย แต่การสอนยังคงโน้มหน้าผู้ที่มิผลสอบประกาศนียบัตรการศึกษาสายสามัญสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา (A level) หรือสำเร็จปริญญาในระดับดีเยี่ยมให้เข้ามาน้อยเกินไป ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมครูเบื้องต้นเพื่อสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ใน พ.ศ. 2539-2540 มีเพียงร้อยละ 14 เท่านั้นที่เป็นผู้ชาย
17. ในขณะเดียวกัน การสรรหาผู้ฝึกอบรมครูให้เพียงพอสำหรับรายวิชาระดับมัธยมศึกษาที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นก็เป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะรายวิชาที่มีการแข่งขันมากที่สุดจากภาคอื่น ๆ การสรรหาบุคคลในระดับมัธยมศึกษาในภาพรวมต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 25 ทั้งนี้ รายวิชาที่ขาดมากที่สุด ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ สมัยใหม่ และเทคโนโลยี
18. ปัญหาเกี่ยวกับในการเข้ารับการฝึกอบรมครูดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นจากอัตราการสูญเปล่าที่มีอยู่สูงในช่วงปีแรก ๆ ของการสอน ในจำนวนนักศึกษาทุก ๆ 100 คน ซึ่งเริ่มฝึกอบรมครูระดับประถมศึกษาในปี 2542 เราคาดประมาณว่ามีเพียง 60 คน เท่านั้นที่

จะเริ่มสอนในโรงเรียนอนุบาลและประถมศึกษาในอุปถัมภ์ของรัฐในปีที่มีวุฒิและอีก 6 คนในปีต่อมา สภาพการณ์ในระดับมัธยมศึกษาดูจะยิ่งเลวร้ายมากขึ้น ในจำนวนนักศึกษาทุก ๆ 100 คน เราคาดประมาณว่ามีเพียง 58 คนเท่านั้น ที่จะเริ่มสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในอุปถัมภ์ของรัฐในปีนั้น และเพิ่มจำนวนนั้นอีก 6 คนในปีต่อมา

19. สถิติดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วง แต่บางทีก็ไม่ใช่เรื่องที่น่าประหลาดใจโรงเรียนและครูดี ๆ มีอยู่จำนวนมากและการสอนก็มีรางวัลในตัวเองที่เห็นชัดเจน แต่วิชาชีพนี้ในภาพรวมไม่สามารถจูงใจเยาวชนที่มีความทะเยอทะยาน หรือผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพในช่วงต่อมาของชีวิตได้มากพอ

สิ่งจูงใจเพื่อความเป็นเลิศมีอยู่น้อย

20. การปฏิบัติงานที่ดียังไม่ได้รับการยกย่องให้รางวัลอย่างเพียงพอ แม้ว่าจะระบบเงินเดือนในปัจจุบันจะอนุญาตให้จ่ายเงินพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม แต่มีครูไม่ถึงร้อยละ 1 ที่เคยได้รับประโยชน์นี้ เพราะการให้ความยอมรับเช่นนี้ไม่ได้เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง มีวิชาชีพจำนวนน้อยมากที่ไม่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนและการปฏิบัติงานในระดับเดียวกับอาชีพครู ประเพณีในวิชาชีพครูก็คือ ปฏิบัติต่อครูทุกคนเหมือนกับว่าผลการปฏิบัติงานของครูเหล่านั้นคล้ายคลึงกัน แม้ว่าครูทุกคนจะรู้ดีว่าไม่เป็นความจริง

การพัฒนาวิชาชีพที่ไม่เป็นระบบ

21. โอกาสสำหรับความก้าวหน้าและการพัฒนาด้านวิชาชีพมีไม่เพียงพอ ครูไม่มีโอกาสรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่โรงเรียนชั้นนำกำลังดำเนินการอยู่หรือเกี่ยวกับผลการวิจัยและการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ จึงยังมีครูจำนวนมากที่ไม่ได้รับรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยไม่ได้เป็นความผิดของครูเหล่านั้น ซึ่งนับว่าเป็นความจริงแม้แต่ในพื้นที่ที่เป็นจุดสำคัญอย่างยิ่ง จนกระทั่งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการรู้หนังสือและการคิดคำนวณ รวมทั้งแผนการฝึกอบรมครูใหญ่ระดับชาติขึ้น

การสนับสนุนที่ไม่เพียงพอ

22. ในขณะเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับภาระงานทั้งโดยหน่วยงานประเมินครูในโรงเรียน (School Teachers' Review Body) และสหภาพครู แสดงให้เห็นว่า โดยเฉลี่ยครูใช้เวลาในการสอนไม่ถึงครึ่งหนึ่งของเวลาทำงาน โดยใช้เวลาในงานด้านบริหารมากเกินไป

ไปซึ่งบางส่วนคนอื่นอาจทำได้ดีกว่าและได้ผลคุ้มค่ามากกว่า โดยทั่วไป สภาพการทำงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่ผู้สำเร็จการศึกษาที่มีวุฒิในสาขาอื่น ๆ ได้รับอยู่แล้ว การเข้าแถวรอคอยเพื่อใช้เครื่องถ่ายเอกสารเก่า ๆ เป็นภาพที่เห็นชินตาในห้องพักครูทั่วประเทศ

ภาพพจน์ที่ตกต่ำ

23. ไม่แปลกเลยที่ครูมักจะบ่นว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ นับเป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่วิชาชีพครูในภาพรวมไม่อยู่ในสถานะเหมาะสมเช่นที่ควรจะเป็นในหมู่ประชาชนทั่วไป วิชาชีพครูในสายตาของสาธารณชนตกต่ำลง ทั้งนี้ เนื่องจากปฏิกิริยาในลักษณะปกป้องตนเองต่อคำวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับบริการการศึกษาบางเรื่องและเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ครูมักจะกลัวการเปลี่ยนแปลงจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่ครูรู้สึกโดดเดี่ยว หลายคนดูเหมือนจะเชื่อว่าตนเป็นเหยื่อ โดยเฉพาะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ถึงแม้ความเป็นจริงก็คือว่าในภาคอื่น ๆ อีกมากมายนั้น จะมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่มากกว่า และมีผลกระทบมากกว่าในด้านเงินเดือน สภาพและลักษณะการทำงาน
24. การเปลี่ยนแปลงที่มีการจัดการไม่ดี ความขัดแย้งในช่วงทศวรรษระหว่าง พ.ศ. 2523-2532 และต้นทศวรรษระหว่าง พ.ศ. 2533-2542 และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาที่ไม่แน่นอนตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมามีส่วนทำให้เกิดสภาพดังกล่าวนี้ สิ่งที่น่าเศร้าที่สุดก็คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นแพร่หลายทั่วไปในกลุ่มครูและ ผู้นำครูจำนวนมากว่า ไม่มีอะไรที่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพดังกล่าวได้ ความคิดเห็นในลักษณะการยอมรับในโชคชะตา ซึ่งบวกกับความรู้สึกท้อแท้ทำให้ดูเหมือนว่าจะต้องยอมรับสภาพความเป็นไปในลักษณะเช่นนี้
25. อย่างไรก็ตาม หลักฐานข้อมูลต่าง ๆ ก็ได้แสดงให้เห็นว่าครูสามารถบันดาลความแตกต่างได้อย่างแท้จริงและเป็นไปในทางบวก ครูสามารถทำให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จและประกันว่าความ เสียเปรียบของคนรุ่นหนึ่งจะไม่ได้รับการส่งเสริมและถ่ายทอดไปถึงคนรุ่นต่อไป การไปเยี่ยมโรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใดในจำนวนโรงเรียนหลายพันโรงที่ประสบความสำเร็จในทุกส่วนของประเทศ แสดงให้เห็นว่าในที่มีผู้นำที่ดีและน่าเชื่อถือ และมีคณะทำงานที่พร้อมจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขนั้น มาตรฐานก็จะสูงขึ้นและการสอนก็จะได้รับผลตอบแทนสูง อันที่จริงหนึ่งในคำพูดถากถาง

เกี่ยวกับการศึกษาอย่างหนึ่งในปัจจุบันก็คือ ความผิดแผกกระหว่างความรู้สึกในเชิงลบเกี่ยวกับวิชาชีพนี้ในภาพรวมและความตระหนักเกี่ยวกับพลังกำลังและความตั้งใจแน่วแน่ที่พบในโรงเรียนหลายแห่ง

26. จุดมุ่งหมายของข้อเสนอที่กำหนดไว้ในเอกสารปกเขียนนี้ก็เพื่อประกันว่า วัฒนธรรมด้านความใฝ่ฝันอันสูงส่งและผลสัมฤทธิ์ซึ่งบ่งบอกลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในประเทศจะกลายมาเป็นวัฒนธรรมของวิชาชีพนี้ทั้งหมด

การปรับวิชาชีพครูให้ทันสมัย : กุญแจสู่การยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น

27. เรากำลังดำเนินงานเพื่อพัฒนาบริการการศึกษาในระดับโลก วาระในด้านมาตรฐานที่กำหนดไว้ในเอกสารความเป็นเลิศของโรงเรียน เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการนำไปปฏิบัติ โดยได้วางเงื่อนไขซึ่งทุกโรงเรียนสามารถดำเนินการได้สำเร็จเอาไว้ รวมทั้งให้โรงเรียนรับผิดชอบในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
28. รัฐบาลตระหนักในความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่มีต่อโรงเรียน มาตรการที่เรากำลังดำเนินการเพื่อลดความไม่เสมอภาค จัดความยากจน และวิธีการแก้ปัญหาความเสียเปรียบทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นทางลัดในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่มีการสอนที่ท้าทายมากที่สุด
29. เราได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้สำคัญไปแล้ว เพื่อส่งเสริมทักษะและสถานภาพของครู กฎหมายเพื่อจัดตั้งสภาวิชาชีพครู (*General Teaching Council*) ได้จัดพิมพ์ไว้ในประมวลกฎหมายแล้ว สภาจะเริ่มดำเนินการใน พ.ศ.2543 และทำให้วิชาชีพครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ เราได้เริ่มใช้ระดับขั้นใหม่ของครูชั้นครู (*Advanced Skilled Teacher*) เราได้เสริมสร้างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมครูเบื้องต้นให้เข้มข้นขึ้น รัฐบาลกำลังลงทุนในการฝึกอบรมผู้บริหารและจัดให้มีแผนการลงทุนที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีมาในด้านทักษะของครูผู้สอน โดยอาศัยกองทุนมาตรฐาน
30. สืบเนื่องจากการประเมินอย่างทั่วถึงในเรื่องการใช้จ่ายของรัฐบาล (*The Government's Comprehensive Spending Review*) ได้จัดให้มีการลงทุนแบบต่อเนื่องตลอด 3 ปีระหว่าง พ.ศ. 2542-2545 เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายเหล่านี้จะกลายเป็นความจริง ขณะนี้รัฐบาลได้เสนอให้มีการผนวกรวมเป้าหมายระยะยาว ยุทธศาสตร์และการลงทุนเพื่อเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาในประเทศนี้

31. สิ่งที่เป็นไปได้ก็คือ การยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นถึงระดับที่ไม่เคยทำได้มาก่อนเมื่อถึงช่วงเริ่มต้นศตวรรษใหม่ เราอาจมีระบบการศึกษาที่ทั้งโลกอิจฉา แต่สิ่งนี้จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อเราดึงดูดความสนใจ รักษาและจูงใจครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้มากเพียงพอ โดยที่บุคลากรเหล่านี้ต่างมีความใฝ่ฝัน สิ่งจูงใจ การฝึกอบรม และความสนับสนุนเพื่อให้ตัดวงประโยชน์จากโอกาสที่ไม่เคยมีมาก่อน นั่นคือเหตุผลว่าเพราะเหตุใดรัฐบาลจึงยินดีที่จะอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างสร้างสรรค์กับกรรมการบริหาร โรงเรียน และผู้ปกครองในช่วงไม่กี่เดือนข้างหน้า และนั่นคือ เหตุผลว่าเพราะเหตุใดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องเริ่มปรับปรุงวิชาชีพครูให้ทันสมัย โดยทั่วถึงทั้งหมดให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

“ครูเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของเรา เพื่อนครูกำลังปฏิบัติงานท่ามกลางสถานการณ์อันยากลำบากอยู่ในทุกหนทุกแห่งทั่วประเทศ ในอนาคตครูทั้งหลายจะทำงานร่วมกับเราและด้วยความสนับสนุนของเรา”

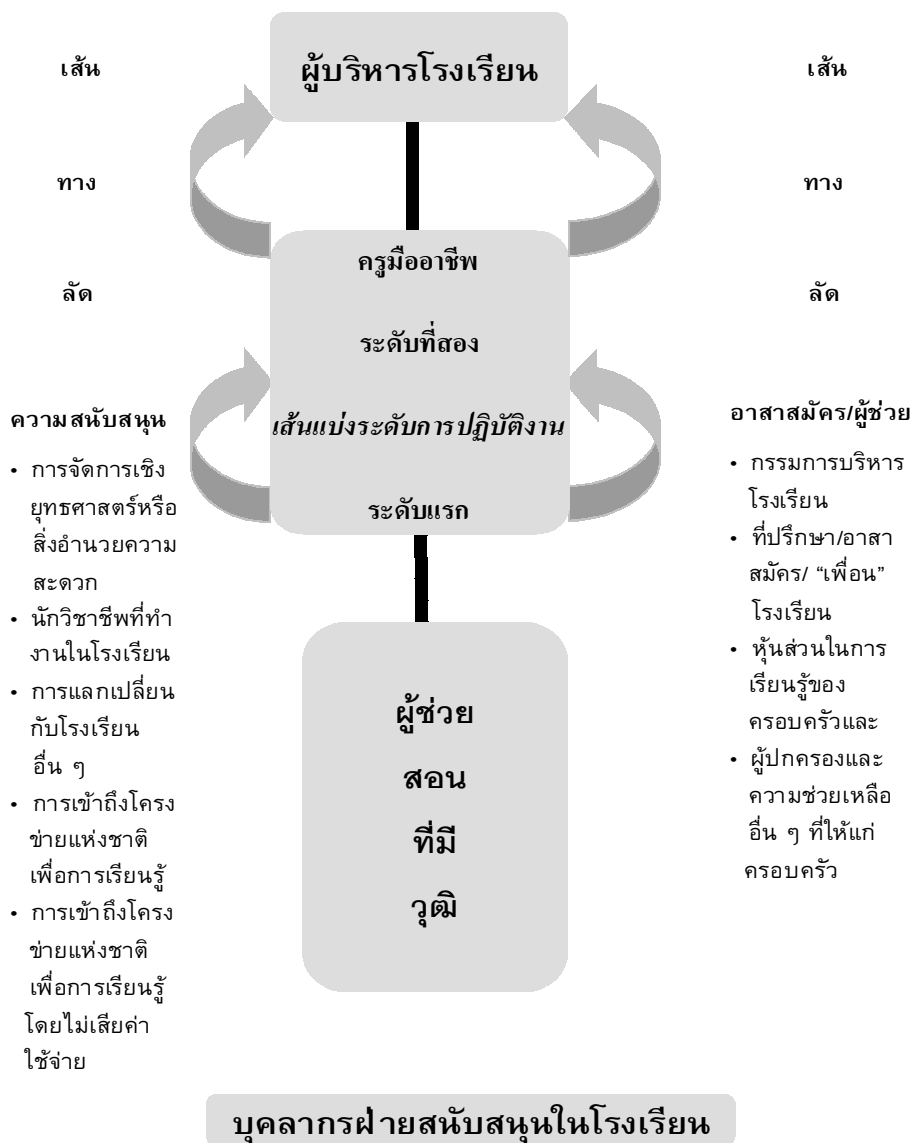
เดวิด บลิ่งเคตต์
1 ตุลาคม พ.ศ. 2541

กรอบโครงสร้างบุคลากรใหม่

32. เพื่อให้บรรลุพันธกิจดังกล่าวนี้ เราจึงเสนอให้โรงเรียนมีกรอบโครงสร้างบุคลากรใหม่ โดยเป็นครั้งแรกที่ยอมรับว่าไม่เพียงแต่บุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนจะมีบทบาทที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่รวมถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนี้ยังยอมรับในการสนับสนุนช่วยเหลือของผู้ช่วยสอน บุคลากรสนับสนุน และผู้มีความรู้จากภายนอกโรงเรียน

33. หัวใจสำคัญของกรอบโครงสร้างบุคลากรก็คือ โครงสร้างอาชีพใหม่สำหรับครู ซึ่งให้รางวัลครูที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และให้สิ่งจูงใจสำหรับความสำเร็จ เราจะอธิบายไว้ในบทต่อ ๆ ไปถึงวิธีดำเนินการในเรื่องนี้ การดำเนินงานบริหารจัดการเกี่ยว

กับผลการปฏิบัติงานแบบใหม่โดยอิงการประเมินผลประจำปี จะช่วยสนับสนุนอาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ และมีอิทธิพลต่อเงินเดือน โดยจะมีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นประจำอย่างมีระบบทุก ขั้นตอน โครงสร้างดังกล่าวจะทำให้ครูได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้น และได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และเข้าไปรับหน้าที่ด้านการสอนในห้องเรียน ซึ่งจะมีโอกาสก้าวหน้าในด้านการขึ้นเงินเดือนและความเติบโตทางวิชาชีพ กลุ่มผู้บริหารที่มีขอบข่ายกว้างมากขึ้นครอบคลุมถึงครูทุกคนซึ่งให้ความเป็นผู้นำในด้านยุทธศาสตร์ในโรงเรียน รวมทั้งกลุ่มครูชั้นครู ในฐานะเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน



34. การปรับกระบวนการให้ทันสมัยของเรามีวัตถุประสงค์ชัดเจน เรามีเจตนา ดังนี้

- พัฒนาระบบการศึกษาที่บรรลุมาตรฐานขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังในตัวเด็กทุกคนสูงไม่ว่าจะมีภูมิหลังอย่างไรก็ตาม พยายามปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอและ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
- ให้ตระหนักในบทบาทสำคัญของครูในการยกระดับ มาตรฐานให้สูงขึ้น
- ดำเนินการให้มั่นใจว่าเรามีผู้บริหารที่ดีเลิศในโรงเรียนทุกแห่ง
- แสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสในเรื่องวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ซึ่งจะเป็นไปได้ก็โดยการจัดให้มีบุคลากรและการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มเติมเป็นพิเศษ
- ให้รางวัลสำหรับความสำเร็จและสิ่งจูงใจสำหรับความเป็นเลิศ
- สร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรทุกคนได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม และการพัฒนาที่มีคุณภาพดีตลอดชีวิตการทำงาน เพื่อให้สามารถนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดไปใช้พัฒนาแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม และจัดการให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- โน้มน้าวให้จัดหาครูที่ได้อย่างเพียงพอและให้มีครูที่เก่งและมีความสามารถพิเศษมากขึ้น
- ปรับปรุงให้วิชาชีพครูเองได้รับความยกย่องในตัวเองและจากชุมชน

35. เรามักถูกกล่าวหาว่าสร้างภาพและทะเลาะเถียงกันมากเกินไป เราขอรับผิดชอบหลังจากที่ปล่อยปละละเลยมาเป็นเวลาหลายปี วิสัยทัศน์และความใฝ่ฝันคือ สิ่งที่ทำเป็นประจำโดยไม่มีข้อสงสัย การสร้างบริการการศึกษาระดับโลกไม่ใช่สิ่งที่ง่ายเลย แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่เศรษฐกิจและสังคมในอนาคตต้องการวิชาชีพครูสมัยใหม่เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนี้ ถ้าครูสามารถรับมือกับการปรับให้ทันสมัยอันแสนท้าทายในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า ตัวครูเองพร้อมด้วยนักเรียนและผู้ปกครองก็จะเป็นแกนสำคัญที่จะได้รับผลประโยชน์ เราขอเร่งเร้าให้ทุกคนที่สนใจอนาคตของระบบการศึกษาพิจารณาเอกสารปกเขียวนี้อย่างละเอียดรอบคอบที่สุด และตักตวงประโยชน์จากโอกาสอันเป็นประวัติศาสตร์ที่เรามอบให้ในขณะนี้

บทที่ 2

ภาวะผู้นำที่สูงขึ้น :

เงินเดือน การปฏิบัติงาน และ การพัฒนา

ครูใหญ่ที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียน เราจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารให้เข้มแข็ง ให้รางวัลตอบแทนอย่างดี และให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยไม่สูญเสียความสามารถในการตรวจสอบได้ เราต้องการให้โรงเรียนมีอิสระที่จะยอมรับการเป็นผู้นำของครูอื่นๆ ซึ่งช่วยเหลือครูใหญ่ในการให้แนวทางด้านยุทธศาสตร์ในโรงเรียน ข้อเสนอสำคัญของเราเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

ด้านเงินเดือน :

- เงินเดือนสูงขึ้นสำหรับงานที่ยากลำบาก โดยครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดมีรายได้สูงถึง 70,000 ปอนด์ หรือประมาณ 4,200,000 บาท
- การจ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอันเข้มแข็งของครูและจัดทำสัญญาจ้างที่กำหนดช่วงเวลาจ้างตายตัว
- การช่วยเหลือสนับสนุนกรรมการบริหารโรงเรียนในการประเมินครูใหญ่
- กลุ่มผู้บริหารเป็นจำนวนมากขึ้นที่มีสัญญาจ้างใหม่
- การขยายระดับครูที่เป็นครูชั้นครู

ด้านอาชีพและการพัฒนาอาชีพ :

- กรอบโครงสร้างการฝึกอบรมครูใหญ่ระดับชาติสำหรับครูใหญ่ปัจจุบันและผู้ที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่
- ช่องทางลัดสู่การเป็นครูใหญ่สำหรับครูที่มีความสามารถที่สุด
- วิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติ (*National College for School Leadership*) แห่งใหม่
- การวางแผนอาชีพที่ดีขึ้นสำหรับครูใหญ่

บทบาทของครูใหญ่

36. หลักฐานทั้งหมดแสดงให้เห็นว่าครูใหญ่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของโรงเรียน โรงเรียนทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารซึ่งสร้างจิตสำนึกในด้านเป้าหมายและทิศทาง มีความคาด

หวังในตัวบุคลากรและนักเรียนเป็นอย่างสูง ให้ความสำคัญในการปรับปรุงการเรียน การสอน ติดตามดูแลการปฏิบัติงานและจูงใจบุคลากรให้พยายามทำให้ดีที่สุด ครูใหญ่ ที่ดีที่สุดจะเก่งในการเป็นผู้บริหารเช่นเดียวกับผู้บริหารที่ดีที่สุดใภาคอื่น ๆ รวมทั้ง ภาคธุรกิจ สิ่งที่ทำหายก็คือ การจัดให้มีรางวัลตอบแทน การฝึกอบรม และการ สนับสนุนเพื่อจูงใจ สงวนรักษา และพัฒนาครูใหญ่ที่มีความสามารถเช่นนี้ให้มากขึ้น

37. แผนงานปฏิรูปของเราได้มอบอำนาจด้านงบประมาณและความรับผิดชอบไปยังโรงเรียนมากขึ้น โดยได้วางรูปแบบให้โน้มน้าวผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษ ทั้งนี้ โดย ให้ความสำคัญในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับลำดับความ สำคัญของโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันทุกโรงเรียนจะต้องแสดงความรับผิดชอบ ดังที่เรา กล่าวไว้ในเอกสารเรื่อง *ความเป็นเลิศของโรงเรียน (Excellence in schools)* ว่าเป้าหมายของเราคือทุกโรงเรียนควรอยู่ในระดับดีเลิศ หรือมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือทั้งสองอย่าง สำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เราจะให้ความสำคัญ อิสระเพิ่มขึ้น รวมทั้งระบบการตรวจสอบใหม่ที่มีการแตะต้องเพียงเล็กน้อย สำหรับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควรนั้น การดำเนินงานแบบใหม่ในพระราชบัญญัติ มาตรฐานและกรอบการดำเนินงาน โรงเรียนจะประกันว่า โรงเรียนเหล่านั้นได้รับการ กระตุ้นและส่งเสริมให้มุ่งดำเนินการปรับปรุงตามความจำเป็นให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็น ไปได้

38. การเป็นครูใหญ่เป็นงานที่ท้าทายและได้รับผลตอบแทน แต่ก็อาจเป็นงานที่ทำให้รู้สึก โดดเดี่ยวได้ ครูใหญ่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานระดับ อาวุโสและประธานคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมองดูโลก ภายนอกด้วย การฝึกอบรมผู้บริหารสามารถให้สิ่งนี้ได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในเครือข่ายหรือโครงการระดับท้องถิ่น เช่นพันธมิตรในภาวะผู้นำ (Partners in Leadership) ซึ่งดำเนินการโดยธุรกิจชุมชน (Business in the Community) และสำนักงานฝึกอบรมครู (Teacher Training Agency) มิติการมองโลกภายนอกนี้จะมีความสำคัญ มากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อโรงเรียนเปิดให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกของตนและการ เรียนรู้จากกันและกัน

“โรงเรียนจะเผชิญกับความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความจำเป็นที่ จะต้องประกันให้มีผลสัมฤทธิ์ที่มีมาตรฐานสูงขึ้น รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ของเด็กมากขึ้น ให้บริการที่มีขอบข่ายกว้างขวางมากขึ้น ปรับวิธีการจัดการ ศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในท้องถิ่น และจัดการศึกษาในสถานที่

ต่าง ๆ ในหลายลักษณะ นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ยังก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียนอีกด้วย สิ่งที่มาตามมาก็คือ ภารกิจในอนาคตของครูใหญ่อาจจะท้าทายมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน...”

รายงานฉบับที่ 9 ของคณะกรรมการมาธิการการศึกษา

และการจ้างงาน สภาผู้แทนราษฎร

พฤศจิกายน 2541

ครูใหญ่และคณะกรรมการบริหาร

39. ครูใหญ่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งหมด และครูใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหาร สิ่งที่สำคัญก็คือ แต่ละฝ่ายต้องเคารพบทบาทของกันและกัน คณะกรรมการบริหารจำเป็นต้องให้เสรีภาพในการบริหารแก่ครูใหญ่ ครูใหญ่จำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการบริหารตามที่ร้องขอเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ ที่สืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติมาตรฐานและกรอบการดำเนินงานของโรงเรียน (*Schools Standards and Framework Act*) จะให้ความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการบริหารในการกำหนด ทิศทางในเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่ในการพัฒนานโยบาย การชี้แนะและการบริหารโดยอาศัยยุทธศาสตร์โดยรวมดังกล่าว

40. ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2543 ครูใหญ่จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและเงินเดือนใหม่ตามที่เสนอไว้ในเอกสารปกเขียวนี้ การดำเนินงานใหม่ดังกล่าวนี้ จำเป็นจะต้องแสดงไว้ให้ปรากฏในสัญญาจ้างครูใหญ่ และในนโยบายการบริหารงานของคณะกรรมการบริหาร เพื่อช่วยเหลือครูใหญ่และกรรมการบริหารโรงเรียน เราจะจัดให้มีนโยบายที่เป็นแบบอย่างและจัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับทุกโรงเรียน โดยอาศัยแผนงานด้านภาวะผู้นำและกองทุนมาตรฐาน

โรงเรียนประถมศึกษาร็อคกิงแฮม, คอร์บี

โรงเรียนประถมศึกษาร็อคกิงแฮม ได้เป็นผู้นำในด้านการสนับสนุนชุมชน และการมีส่วนร่วมกับโรงเรียนของผู้ปกครอง ชู คอร์ตเวลล์ ซึ่งเป็นครูใหญ่ ได้ดำเนินการเพื่อให้เล็งเห็นความสำคัญของงานนี้มากขึ้น ซึ่งรวมอยู่ในแผนการปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Plan) และได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของโรงเรียน โรงเรียนได้จัดทำห้องประชาคมขึ้นซึ่งเป็นจุดสำคัญสำหรับโครงการด้านการเรียนรู้ของครอบครัว และมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างบรรยากาศการยินดีต้อนรับที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนในวงกว้างรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

โรงเรียนได้พัฒนาความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับศูนย์ความเป็นเลิศในระยะแรกเริ่ม (Early Excellence Centre) ในท้องถิ่น โดยได้พัฒนาโครงการการรู้หนังสือของครอบครัว (Family Literacy Project) ด้วยความช่วยเหลือเป็นเงินอุดหนุนเล็กน้อยจากสำนักงานทักษะพื้นฐาน (Basic Skills Agency) และดำเนินการต่อไปเพื่อพัฒนาการจัดบริการเพื่อให้ครอบครัวรู้หนังสือและคิดเลขเป็น ขณะนี้ผู้ปกครองมีแนวโน้มที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้นในการสนับสนุนการอ่านและกิจกรรม อื่น ๆ ของโรงเรียน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นของนอร์ธแทมตัน-เชอร์ถือถือว่า แผนงานด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดี

ชู คอร์ตเวลล์กล่าวว่า “การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างมั่นคง และการทำให้ผู้ปกครองและผู้ดูแลเด็กสามารถจัดตั้งสถานที่จริงขึ้นในโรงเรียนของเรา เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นช้า ๆ แต่ทำให้เรามีความยินดีมากและทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการเรียนรู้ของชุมชนของเราทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเด็กของเรา”

การให้คำตอบแทนการปฏิบัติงานของครูใหญ่

41. การดำเนินงานด้านเงินเดือนสำหรับครูใหญ่ ควรสะท้อนให้เห็นความสำคัญในบทบาทการเป็นผู้บริหารของครูใหญ่ และทำให้ครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดมีรายได้มากขึ้น เราได้ขอให้หน่วยงานประเมินผลครูทบทวนการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อให้

มั่นใจว่า เงินเดือนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสะท้อนให้เห็น ผลงานที่ปฏิบัติได้ดีขึ้น คณะกรรมการบริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่าตำแหน่งครูใหญ่นั้น นำท้าทายเพียงใดในการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับเงินเดือนที่เหมาะสมของครูใหญ่ ในหลายกรณี สัญญาที่กำหนดระยะเวลาไว้ตายตัว สมมุติว่า 5 ปี ซึ่งสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงไว้จะเป็นทางเลือกที่ดี เงินเดือนที่สูงถึง 70,000 ปอนด์หรือประมาณ 4,200,000 บาทต่อปี สามารถใช้เป็นเครื่องโน้มน้าวความสนใจของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จให้เข้ามาอยู่ในโรงเรียนที่จำเป็นต้องนำให้พ้นจากมาตรการพิเศษหรือข้อบกพร่องอย่างร้ายแรง

42. ครูใหญ่ทุกคนได้รับเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยก็ในด้านทฤษฎี หลักฐานข้อมูลที่มีอยู่แสดงให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติยังมีการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม กรรมการบริหารและครูใหญ่มักรู้สึกไม่สบายใจกับการดำเนินงานดังกล่าว การศึกษาวิจัยโดยศูนย์การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (*Centre for Economic Performance*) ที่ London School of Economics ใน พ.ศ. 2541 มีข้อคิดเห็นว่า ยังมีการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอ โดยใน พ.ศ. 2539/2540 มีครูใหญ่น้อยกว่า 2 ใน 3 ที่ได้รับเงินเดือนประจำตามที่ควรจะได้รับ
43. การให้คำตอบแทนอย่างดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีที่เป็นสิ่งที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังสำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งส่งเสริมและให้คำตอบแทนความเป็นเลิศ แต่ละปีครูใหญ่และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรตกลงกันในเรื่องเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงโรงเรียนที่จะต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานของครูใหญ่และควรกำหนดฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน ควรขึ้นอยู่กับหลักฐานอันชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในด้านการบรรลุผลสำเร็จของโรงเรียนในวงกว้างมากขึ้น เช่น อัตราการเข้าเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น ความสามารถในการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาหรือผลกระทบที่สามารถวัดได้ในการเชื่อมโยงชุมชนที่ขยายกว้างออกไป
44. การดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายใหม่สำหรับการประเมินผลนั้นมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่เดือนกันยายน 2542 เราจะเผยแพร่ข้อเสนอในเอกสารโดยละเอียดเกี่ยวกับการจัดการด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะจัดพิมพ์ในช่วงต้น พ.ศ. 2542 เราเห็นว่าความรับผิดชอบควรจะอยู่ที่คณะกรรมการบริหารที่จะดำเนินการให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูใหญ่อย่างเหมาะสมทุกปี โดยนำผลที่ได้ไปพิจารณาในการทบทวนเงินเดือน

ของครูใหญ่ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริหารจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำที่มีคุณภาพสูงและเป็นอิสระเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของผู้บริหาร ในกรณีที่ไม่สามารถอาศัยคำแนะนำของครูใหญ่ของตนเองได้

45. ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานสำหรับครูใหญ่ นั้น เราเชื่อว่าคณะกรรมการบริหารควรจะใช้ประโยชน์จากที่ปรึกษาภายนอกที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมมาแล้ว เพื่อให้การประเมินมีมาตรฐานที่เข้มงวดที่ปรึกษาจะมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของครูใหญ่และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายประจำปีของครูใหญ่ และการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นควรให้คำปรึกษาและข้อมูลภูมิหลังเกี่ยวกับเงินเดือนในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารทราบเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องการจ่ายเงินเดือน นอกจากนี้ อาจมีเหตุผลสมควรสำหรับผู้ประเมิน ซึ่งติดตามดูแลการดำเนินงานด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนในภาพรวมตามที่เสนอไว้ในวรรค 87 ที่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารเกี่ยวกับการประเมินครูใหญ่

การช่วยเหลือสนับสนุนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

46. องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น จำเป็นต้องให้การสนับสนุนแก่คณะกรรมการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับหลักการในการแทรกแซงตามสัดส่วนที่ผูกพันกับความสำเร็จของโรงเรียน ตามหลักเกณฑ์การดำเนินงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นและโรงเรียน ได้มีการกำหนดวิธีที่องค์การควรใช้อำนาจที่เป็นทางการในการให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับการแต่งตั้งครูใหญ่หรือเพื่อแสดงความห่วงใยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูใหญ่ นอกจากนี้ องค์การควรพิจารณาวิธีที่จะส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างโรงเรียนด้วย เช่น โดยการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ติดต่อสัมพันธ์กับครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ เมื่อพวกเขาเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจที่สำคัญ แต่ไม่ค่อยมีบ่อยนักอย่าง เช่น การแต่งตั้งครูใหญ่คนใหม่
47. เราจะอภิปรายร่วมกับผู้แทนกรรมการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการสนับสนุนที่จำเป็นในการพัฒนาบทบาทของตน การที่กรรมการบริหารมีส่วนร่วมในโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เราต้องการหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้ที่อาสาสมัครเป็นกรรมการบริหารรู้สึกท้อใจจากการเรียกร้องเวลาและความเชี่ยวชาญจากพวกเขา เราต้องการที่จะสนับสนุนกรรมการ

บริหารโรงเรียนเป็นพิเศษ โดยอาศัยการฝึกอบรมและโดยการจัดให้มีนโยบายและแนวทางที่เป็นต้นแบบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เสนอไว้ในเอกสารนี้

กลุ่มผู้บริหารที่มีขอบข่ายกว้างมากขึ้น

48. แม้ว่าครูใหญ่จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่คณะผู้บริหารโรงเรียนมักจะร่วมกันทำหน้าที่รับผิดชอบ และผลจากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความรับผิดชอบในการเป็นผู้บริหารร่วมกันนี้เป็นลักษณะของครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนหลายแห่ง สมาชิกในคณะผู้บริหารระดับอาวุโสช่วยเหลือครูใหญ่ในการกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในโรงเรียน เราเชื่อว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรมีดุลยพินิจในเรื่องนี้ โดยแต่งตั้งบุคลากรหลักระดับอาวุโสให้ได้รับเงินเดือนระดับใหม่ในการเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้โดยมีระยะเวลาและเงื่อนไขคล้ายคลึงกับที่ใช้กับครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ในปัจจุบัน
49. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรพิจารณาอย่างรอบคอบว่าควรกำหนดให้มีจำนวนตำแหน่งผู้บริหารให้สอดคล้องกับโครงสร้างบุคลากรและงบประมาณของตนเอง เราคาดหวังจะให้ครูชั้นครู ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาอาจจะรวมสมาชิกในคณะผู้บริหารระดับอาวุโส หัวหน้าแผนกสำคัญๆ หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบสำคัญเกี่ยวกับศาสนาไว้ด้วยในระดับประถมศึกษา กลุ่มผู้นำอาจมีแต่เพียงครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่หรือครูชั้นครู โดยอาจจะมีหัวหน้าแผนกเด็กเล็กและชั้นประถมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนใหญ่ ๆ สิ่งสำคัญก็คือ โรงเรียนเล็ก ๆ จะไม่สร้างระบบราชการซับซ้อนที่ขัดขวางการสอนที่ดี
50. ระบบเงินเดือนเดียวสามารถครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารได้ทั้งหมด โดยมีตำแหน่งสูงสุดเฉพาะครูใหญ่เท่านั้น คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะตัดสินใจเกี่ยวกับระดับเงินเดือนที่เหมาะสมสำหรับแต่ละตำแหน่ง โดยอาศัยแนวทางระดับชาติและคำแนะนำจากครูใหญ่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนจะพิจารณาตามผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี โดยเปรียบเทียบกับแต่ละเป้าหมาย รวมทั้งนำผลการเรียนของนักเรียนมาประกอบการพิจารณาและอาศัยผลที่ได้จากกระบวนการประเมินผลประจำปี เมื่อพิจารณาโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นก็นับว่าเป็นการถูกต้องที่จะคาดหวังให้บุคลากรเพิ่มมากขึ้นเป็นการตอบแทน ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์เงินเดือนในระดับ ผู้บริหารจะไม่ถูกบังคับในเรื่องเวลาการทำงานในสัญญาจ้างครู

ครูชั้นครู (Advanced Skills Teachers - ASTs)

ครูชั้นครูทุกคนจะถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้นและให้ขยายผลการปฏิบัติการสอนที่ดีออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งส่วนกลางไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินงาน ดังกล่าวนี้นี้ไว้ แต่ได้แสดงตัวอย่างวิธีการที่เป็นนวัตกรรม บางประการที่มีประโยชน์ไว้แล้วในระหว่างขั้นตอนการแนะนำ ครูชั้นครูกำลังดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้แล้ว คือ

- พัฒนาและจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างประจำการ
- สาธิตวิธีการปฏิบัติการสอนที่ดีในห้องเรียน ทั้งโดยตัวบุคคลและโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปยังโรงเรียนอื่น ๆ และสถาบันฝึกอบรมครู
- ออกแบบและทดสอบอุปกรณ์การสอนใหม่ ๆ
- จัดให้มีชั้นเรียนต้นแบบ (masterclasses) นอกเวลาเรียน
- ช่วยเหลือครูอื่น ๆ พัฒนาวิธีการสอน ที่ตั้งความคาดหวังไว้สูง
- ปรับปรุงความต่อเนื่องและการเลื่อนขั้นระหว่างระดับประถมและมัธยมศึกษา

ครูชั้นครูเป็นทรัพยากรที่มีค่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนที่ต้องการครูที่ดี เพื่อหมุนเวียนไปสอน แต่ประสบปัญหาในการสรรหาคูลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการ

51. เรามองว่าครูชั้นครูจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้บริหารด้วย โดยได้มีการกำหนดระดับค่า (grade) ของครูชั้นครูขึ้นใน พ.ศ. 2541 เพื่อให้มีเส้นทางอาชีพสำหรับครูที่ดีเลิศ ซึ่งยังคงต้องการเป็นผู้ปฏิบัติการสอนในห้องเรียน และเป็นผู้ที่ผ่านการประเมินตามมาตรฐานระดับชาติอันเข้มงวด ระดับเงินเดือนสำหรับครูชั้นครูขยายขึ้นไปถึง 40,000 ปอนด์หรือประมาณ 2,400,000 บาทต่อปี โดยมีการเลื่อนขั้นตามผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
52. ครูชั้นครูไม่เพียงแต่ใช้เวลาส่วนใหญ่สอนในชั้นเรียนเท่านั้น แต่ยังมีภารกิจใหม่ ๆ ในการแนะนำช่วยเหลือเพื่อนครูอีกด้วย ขณะนี้มีการระบุระดับค่าของครูชั้นครูในโรง

เรียนเฉพาะกิจและเขตพื้นที่ปฏิบัติการทางการศึกษา ครูชั้นครูจำนวน 100 คน จะมีตำแหน่งบรรจุภายใน พ.ศ. 2541 และวางแผนเพิ่มจำนวนเป็น 5,000 คน ใน พ.ศ. 2543 และขยายเป็น 10,000 คนในระยะยาว

การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้บริหาร

53. หลักฐานได้ชี้ชัดว่าหัวหน้าแผนกและผู้บริหารด้านหลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน เราเชื่อว่าโรงเรียนควรจะตระหนักถึงความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม โดยควรจัดให้มีหลักสูตรผู้บริหาร และการบริหารเบื้องต้นจากโครงการฝึกอบรมครูใหญ่สำหรับครูที่เข้ารับหน้าที่บริหารเป็นครั้งแรก ไม่ว่าครูเหล่านั้นต้องการมุ่งไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ในท้ายที่สุดหรือไม่ นอกจากนี้ ครูที่ประสบความสำเร็จยังอาจได้รับและเผื่อแผ่ประสบการณ์ที่มีค่าจากการทำงานไม่เต็มเวลาหรืองานรองในด้านบริการให้คำปรึกษาขององค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น
54. เราต้องการกระตุ้นให้ผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดได้รับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งครูใหญ่ได้เร็วขึ้น เราตั้งใจจะนำเส้นทางลัดสู่ตำแหน่งครูใหญ่มาใช้เพื่อให้ครูที่มีอนาคตดีมีมาตรฐานคุณวุฒิการเป็นครูใหญ่เร็วขึ้น ซึ่งจะเปิดกว้างสำหรับทุกคนใดก็ตามที่ได้รับ การระบุในการประเมินว่า เป็นผู้ที่มีแววดี ซึ่งไม่ได้ปิดกั้นผู้ที่อยู่บนเส้นทางลัดที่กล่าวไว้ในย่อหน้า 116-119 แม้ว่าเราจะหวังว่าครูในสายทางลัดจะพัฒนาในช่วงกลางของอาชีพได้เร็วเท่ากับในปีแรก ๆ เมื่อเริ่มประกอบวิชาชีพครู

การพัฒนาภาวะผู้นำ

Unilever ยอมรับว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนเรียกร้องให้มีบุคลากรด้านการจัดการที่มีทักษะการบริหารระดับสูง ความตั้งใจแน่วแน่ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ ทางโรงเรียนต้องการบุคลากรดังกล่าวนี้เป็นอย่างมาก

Unilever กำลังส่งเสริมให้กลุ่มบริษัทของตนจัดวิธีมอบหมายหน้าที่เป็นครั้งคราวให้แก่ครูใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนระดับอาวุโสอื่น ๆ เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร นอกจากนี้ ยังจัดให้มีแผนงานการฝึกอบรมที่อิงการดำเนินงานทางธุรกิจด้วย

Unilever กำลังดำเนินงานร่วมกับโรงเรียน 7 แห่ง ใน Tower Hamlets ซึ่งสนใจการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนเป็นพิเศษ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่กำลังพิจารณาว่า มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคคลในด้านใดบ้าง และจะสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างไร โดยอาศัยศักยภาพและกระบวนการของ Unilever แต่ละคนจะจัดเตรียมแผนพัฒนาบุคคลซึ่งได้รับการสนับสนุน โดยให้ใช้แผนงานฝึกอบรมของบริษัทและหลักสูตร ภายนอกที่เหมาะสมและจัดหาที่ปรึกษาให้

โครงการฝึกอบรมครูใหญ่

55. ในโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงเรียนไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่ได้ ครูใหญ่ก็เช่นเดียวกัน นั่นคือเหตุผลว่าทำไมเราจึงเสนอเงินลงทุนในการฝึกอบรมครูใหญ่ถึง 100 ล้านปอนด์หรือประมาณ 6,000 ล้านบาทตลอดระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า การฝึกอบรมควรจะเป็นเรื่องใหม่ๆ สอดคล้องกับความต้องการ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้และเป็นการฝึกอบรมระดับอาชีพ เราได้วางพื้นฐานไว้ใน 3 โครงการด้วยกัน คือ

- กำหนดให้มีวุฒิวิชาชีพระดับชาติ สำหรับดำรงตำแหน่งครูใหญ่ (National Professional Qualification for headship-NPQH) ขึ้นสำหรับครูใหญ่ที่ต้องการความก้าวหน้า และขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนแรกๆ ของการดำเนินงาน
- จัดทำแผนงาน HEADLAMP สำหรับครูใหญ่ในช่วง 2 ปีแรกที่ดำรงตำแหน่ง
- ทดลองโครงการภาวะผู้นำสำหรับครูใหญ่ที่ประจำการ (Leadership Programme for Serving Heads) และเริ่มดำเนินงานในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2541

56. เราตั้งใจที่จะพัฒนางานในระยะแรกเริ่มที่มีคุณค่านี้ ให้เป็นกรอบการดำเนินงานฝึกอบรมครูใหญ่ระดับชาติ และดำเนินการให้ครูใหญ่ทุกคนได้รับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูงในการประกอบอาชีพทุกระยะ โครงการใหม่จะมี 3 ระดับ ดังนี้

กรอบการดำเนินงานฝึกอบรมครูใหญ่

คุณวุฒิ

ใช้คุณวุฒิวิชาชีพพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่
เป็นตั๋วชีวิตสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่

โครงการให้ความรู้

ดำเนินการโดยใช้โครงการ HEADLAMP
เพื่อสร้างเสริมทักษะของผู้ที่เป็นครูใหญ่ใหม่ให้แข็งแกร่ง

โครงการเพิ่มความรู้อื่นๆ

ดำเนินการโดยใช้แผนงานสำหรับครูใหญ่ที่ประจำการ
ให้ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมีโอกาส
เสริมสร้างทักษะเพิ่มเติม

คุณวุฒิวิชาชีพพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่

จิลเลียน เมทคาล์ฟ ผู้ช่วยครูใหญ่ที่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายและวิทยาลัยการกีฬานิวซัม (Newsome High School and Sports College) เมืองฮัดเดอส์ฟีลด์ (Huddersfield) หวังว่าคุณวุฒิวิชาชีพพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่จะเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎีในการเป็นครูใหญ่

“ชีวิตของผู้ช่วยครูใหญ่มีงานล้นมือและมักจะรู้สึกว่าคุณวุฒิวิชาชีพพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่เป็นภาระอีกอย่างหนึ่งหรือเป็นห่วงอีกชุดหนึ่งที่จะต้องกระโดดลอดเพื่อไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ สิ่งที่ดีฉันได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนาส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีฉันมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมต่าง ๆ

การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้เข้าแข่งขันมีค่าจนไม่สามารถประมาณได้ และฉันจะยังติดต่อสัมพันธ์กับอีกหลายคนต่อไป เรามีวิธีการฝึกอบรมและประเมินผลร่วมกัน ซึ่งเห็นได้ชัดว่าพวกเราทุกคนเต็มใจที่จะเรียนรู้ และกระตือรือร้นที่จะทดลองวิธีการที่ค้นพบใหม่ แล้วอภิปรายกันว่าได้ผลเพียงใดในการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมทำให้ความคิดเราเฉียบแหลมขึ้นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหลักๆของการเป็นครูใหญ่ และให้เราได้ทดลองยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยพร้อม ๆ กับผู้บริหารระดับอาวุโสอื่น ๆ”

ขณะนี้ จิลเลียน เมทคาล์ฟ ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งปรากฏให้เห็นว่าเป็นผลโดยตรงของคุณวุฒิวิชาชีพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่ ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์อาคารสถานที่ในภาพรวมทั้งหมด
- การทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานติดตามและประเมินผล การเรียนการสอนทั้งโรงเรียน
- การฝึกการปฏิบัติงานให้แก่ครูเป็นประจำ
- วิธีการจัดแผนพัฒนาโรงเรียนที่แตกต่างออกไปและมีลักษณะเป็นเชิง ยุทธศาสตร์มากขึ้น

57. เราตั้งใจว่า *คุณวุฒิวิชาชีพระดับชาติสำหรับการเป็นครูใหญ่* ควรนำมาใช้บังคับใน พ.ศ. 2545 สำหรับทุกคนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่ใหม่ เราจะดำเนินการร่วมกับ สำนักงานฝึกอบรมครู เพื่อส่งเสริมคุณวุฒิดังกล่าวต่อไปในลักษณะของการประเมินผล การฝึกอบรมครูใหญ่แต่ละขั้นตอนควรสานต่อจากขั้นตอนก่อน และส่งเสริมทักษะและ ประสบการณ์ที่มีอยู่แล้ว ครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ควรมีบทบาทชี้้นำในการออกแบบและดำเนินการฝึกอบรมใน ทั้งสามขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่า จุดเน้นจะอยู่ที่ทักษะเชิงปฏิบัติในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน

58. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญมากมายที่จะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ยังต้องการที่จะฟื้นฟูทักษะและได้รับแรงดลใจใหม่ ๆ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครูใหญ่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่ออยู่ในตำแหน่งระหว่าง 3 ถึง 7 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าไม่มีทัศนวิสัยใหม่ ๆ ก็เสี่ยงต่อความมกดตันจากภาระหน้าที่ ซึ่งทำให้พวกเขาารู้สึกอ่อนเปลี้ยลงไป ในปีนี้มีครูใหญ่มากกว่า 1,200 คนที่ลงทะเบียนในแผนงานครูใหญ่ประจำการ และตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2542 เราจะให้ครูใหญ่มากกว่า 3,000 คน ได้รับผลประโยชน์ เราจะดำเนินการให้ครูใหญ่ทุกคนที่อยู่ในแผนงานดังกล่าวจับคู่กับผู้นำระดับอาวุโสจากภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในท้องถิ่น เพื่อให้สามารถเรียนรู้จากกันและกันและพัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ได้ รวมทั้งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพิเศษ ให้ลาพัก ประสานสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมและได้รับฝึกอบรมขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้จะช่วยให้ครูใหญ่ยังคงอยู่ตรงจุดสำคัญในวิชาชีพของตนได้

วิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติ

59. เพื่อเน้นให้เห็นความตั้งใจอันแน่วแน่ของเราที่จะปรับปรุง คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน เราจะจัดตั้งวิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติที่มีชื่อเสียงแห่งใหม่ขึ้น วิทยาลัยจะรวมเนื้อหาทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูงเข้ากับส่วนที่ดีที่สุดในการบริหารภาครัฐและเอกชน โดยจะมีการประสานอย่างใกล้ชิดกับโรงเรียนด้านธุรกิจชั้นนำ วิทยาลัยจะมีสถานที่อันสง่างามเพื่อบ่งบอกความสำคัญของวิทยาลัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงสุด นอกจากนี้ วิทยาลัยจะเข้าร่วมในโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้ (National Grid for Learning) อย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนและผู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้บริหารสามารถดึงดวงประโยชน์จากทรัพยากรในโครงข่าย เราจะออกหนังสือแนะนำวิทยาลัยในช่วงต้น พ.ศ. 2542 และตั้งใจที่จะเปิดดำเนินการในเดือนกันยายน พ.ศ. 2543

60. ภารกิจหลักของวิทยาลัยก็คือ จัดให้มีสถานที่ระดับชาติสำหรับหลักสูตรในวิทยาลัยที่ว่าด้วยแผนงานการเป็นครูใหญ่ทั้ง 3 แผนงาน นอกจากนี้ ยังดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายของศูนย์การเป็นผู้บริหารระดับภูมิภาค ซึ่งเราคาดว่าจะดำเนินการฝึกอบรมการเป็นผู้บริหารต่อไป เครือข่ายของมหาวิทยาลัยสามารถทำให้วิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มอบวุฒิวิชาการทางการศึกษา นอกจากนี้ ยังสามารถให้ครูใหญ่อยู่ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นการพัฒนา คือ สมาชิกสมทบ (Associate) นักวิชาการ (Fellowship) หรือเพื่อนร่วมงาน (Companion) วิทยาลัยจะจัดให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้พบกับเพื่อนร่วมงานจากภูมิภาคต่าง ๆ ในสหราชอาณาจักรและในระดับนานาชาติ วิทยาลัยจะจัดให้ครูใหญ่ที่ประจำการซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้ลาพักเพื่อทำงานวิจัย และจะจ้างให้ดำเนินการวิจัยที่มีกิจกรรมผสมผสานระหว่างภาคอุตสาหกรรมและการศึกษา ซึ่งสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานในโรงเรียน นอกจากนี้ยังสามารถให้คำแนะนำในเรื่องเส้นทางอาชีพในอนาคตอีกด้วย เพื่อให้ครูใหญ่มีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ

โครงการความเป็นผู้นำสำหรับครูใหญ่ประจำการ

จากผลการตรวจสอบของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (OFSTED) เมื่อไม่นานมานี้ สำนักงานฯ ได้จัดให้ Ermine Junior School ในลินคอล์นเชอร์ เป็นโรงเรียนที่กำลังปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น หลังจากผ่านการอบรมตามโครงการความเป็นผู้นำสำหรับครูใหญ่ประจำการแล้ว ในขณะนี้ สตีเฟน ฮีพกินส์ ซึ่งเป็นครูใหญ่รู้สึกมีความพร้อมที่จะดำเนินการปรับปรุงดังกล่าวต่อไป “โครงการนี้เน้นความสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับในเชิงวิเคราะห์จากคณะครูในโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามที่อิงโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จในองค์กรพาณิชย์และองค์กรภาครัฐและการพาณิชย์ทั่วโลก

ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผม ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่เห็นได้จากครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงทั่วโลก และรูปแบบการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ผมใช้อยู่ นั้น ทำให้ผมมีพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่องของผมเอง”

สตีเฟน ฮีพกินส์ เชื่อว่าบทบาทของเขาในฐานะผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะผู้บริหารระดับอาวุโสก็มีประโยชน์เช่นกัน ขณะนี้ คณะผู้บริหารระดับอาวุโส กำลังสานต่อประสบการณ์ของฮีพกินส์ เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนทางการดำเนินงานของตนเอง

เส้นทางอาชีพสำหรับครูใหญ่

61. ครูใหญ่บางคนเลือกที่จะย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่ใน โรงเรียนอื่น ๆ ที่น่าท้าทายมากกว่า โดยอาจเป็นโรงเรียนที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว ข้อเสนอเรื่องเงินเดือนของเราได้รับการออกแบบเพื่อให้รางวัลตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานที่ท้าทาย นอกจากนี้ เรายังอยากให้มีการสร้างโอกาสอื่น ๆ ขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษา เราได้แสดงถึงความประสงค์ของเราไว้ในย่อหน้า 158-162 ที่จะสนับสนุนโครงการเพื่อให้โรงเรียนเล็ก ๆ ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น การทดลอง ดังกล่าวนี้อาจเกี่ยวข้องกับสหพันธ์โรงเรียนเล็ก ๆ ที่มีครูใหญ่ คนเดียว ซึ่งสามารถทำให้มีทักษะความเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพสูงกว้างขวางมากขึ้น และให้ครูประถมศึกษาที่มีความสามารถพิเศษดังกล่าวซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่อย่างค่อนข้างเร็วได้มีเส้นทางอาชีพใหม่

62. สำหรับครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ ซึ่งต้องการความท้าทายที่แตกต่างออกไป เราจะกระตุ้นให้นำทักษะของครูเหล่านี้ไปปรับใช้ในการบริหารการศึกษาโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งนี้ ได้มีการสร้างความเชื่อมโยงไว้อย่างดีระหว่างการเป็นครูใหญ่และงานที่ปรึกษาหรืองานตรวจสอบในองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น เราเชื่อว่าตามบทบาทขององค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นที่กำหนดขึ้นใหม่ จะมีแนวโน้มอย่างชัดเจนว่า ผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินการศึกษานั้น ควรได้รับการสรรหาจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ เราจะดำเนินการให้มั่นใจว่าวิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติ ประสานสัมพันธ์กับองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นและวิทยาลัยบุคลากรเสมือน (Virtual Staff College) ที่เป็นนวัตกรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่การศึกษาระดับอาวุโสพัฒนาแผนงานฝึกอบรม เพื่อเตรียมครูใหญ่สำหรับการเป็นผู้บริหารในองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น
63. การเป็นครูใหญ่มีข้อเรียกร้องมากมาย สำหรับผู้ที่ต้องการมีบทบาทที่มีความกดดันน้อยลงก่อนเกษียณอายุ การดำเนินงานใหม่ๆ เกี่ยวกับการก้าวลงจากตำแหน่ง ทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้นสำหรับครูใหญ่และครูที่จะเปลี่ยนงานภายในกรอบวิชาชีพครูเมื่อใกล้เกษียณอายุการทำงาน โดยมีการคุ้มครองสิทธิในด้านบำเหน็จบำนาญ ทั้งนี้มีครูใหญ่และครูประมาณ 500 คนที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานใหม่นี้ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2540 นอกจากนี้ เราจะดำเนินงานร่วมกับสหภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาแนวทางการให้คำปรึกษาหรือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว และแสดงให้เห็นวิธีที่จะช่วยครูใหญ่และครูอาวุโสในลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง เพื่อปรับตนสำหรับ บทบาทที่แตกต่างออกไป

การแก้ปัญหาครูใหญ่ปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์

64. จากข้อค้นพบของสำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนถึง 1 ใน 7 ของเราขาดการบริหารที่ดี ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนมากเกินไป เราไม่ปิดบังข้อเท็จจริงที่ว่าอาจเป็นทางเลือกที่ทำได้ยาก เมื่อครูใหญ่ไม่สามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ในระดับที่น่าพอใจก็จำเป็นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ถ้าโรงเรียนล้มเหลวอย่างเห็นได้ชัดก็มีอำนาจที่จะปิดโรงเรียน และแต่งตั้งผู้บริหารใหม่ถ้าจำเป็น ในบางกรณี การดำเนินงานตามขั้นตอนเกี่ยวกับศักยภาพอาจมีความเหมาะสม เราต้องการให้มั่นใจว่า ในกรณีที่จะเป็นประโยชน์มากที่สุดหากตัดขาดครูใหญ่จากโรงเรียน ก็จะต้องดำเนินการในเวลาและด้วยวิธีการที่เหมาะสม เราเสนอให้จัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมให้แก่เงิน

อุดหนุนการปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Grant) ภายในกรอบกองทุนมาตรฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เร่งด่วนที่จะทำให้โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มีการบริหารที่เข้มแข็งตามที่ต้องการได้ง่ายขึ้น เราจะจัดพิมพ์รายละเอียดเพิ่มเติมในเวลาอันเหมาะสม

บทที่ 3

ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับครู

ระบบเงินเดือนสมัยใหม่ควรดึงดูดผู้ที่มีความสามารถอันเหมาะสมและโน้มน้าวให้ประกอบอาชีพต่อไป ให้ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่ดี ปรับปรุงความก้าวหน้าในอาชีพและทำให้ครูที่ดีที่สุดได้รับค่าตอบแทนสูง โดยควรให้โรงเรียนมีความคล่องตัวเป็นอย่างมากภายในกรอบการดำเนินงานระดับชาติ ควรเพิ่มเงินเดือนให้แก่ครูที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง หลังจากทำงานมาเป็นเวลาประมาณ 5 ถึง 7 ปี โดยมีประวัติการปฏิบัติงานอันเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการประเมินว่า ประสบผลสำเร็จเมื่อถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่พร้อมจะก้าวหน้าทางวิชาชีพในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ข้อเสนอที่สำคัญมีดังนี้

- ให้ครูที่ดีที่สุดได้รับเงินเดือนสูงขึ้นโดยมีการประเมินเมื่อถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานใหม่ที่น่าไปสู่ระดับเงินเดือนขั้นใหม่ที่สูงขึ้น
- การดำเนินงานประเมินผลรายปีเข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพิจารณาเงินเดือนของครูเป็นรายบุคคลในทุกระดับ
- มีแผนงานให้ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในลักษณะใหม่
- มีการจัดการผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นระบบมากขึ้น
- มีการแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจนและการ ติดตามผลของระบบใหม่

65. ครูสมควรได้รับค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าด้านอาชีพที่ดีขึ้น มีโอกาสติดตามพัฒนาการในด้านทักษะและความรู้รายวิชาให้ทันสมัย และได้รับการสนับสนุนและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เราเสนอให้มีเงินเดือน 2 ระดับสำหรับครูที่ปฏิบัติงานสอน โดยมีเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูที่ปฏิบัติงานดีและมีประวัติการปฏิบัติงานอันเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องสามารถเข้าสู่ระดับเงินเดือนใหม่ที่สูงขึ้น การก้าวข้ามเส้นแบ่งระดับนี้จะเป็นก้าวที่สำคัญในการประกอบอาชีพเหนือเส้นแบ่งระดับขึ้นไป ครูจะมุ่งเน้นการสอนในห้องเรียนต่อไป แต่จะได้รับการคาดหวังให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการช่วยเหลือสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานในโรงเรียนมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของนโยบายเงินเดือนใหม่

66. กรอบการดำเนินงานระดับชาติครอบคลุมเรื่องเงินเดือนและสถานะของครู 500,000 คน ในอังกฤษและเวลส์ แต่ละปีหน่วยงานประเมินผลครูในโรงเรียนจะปรึกษาหารือกับองค์กรครู รัฐบาล และนายจ้าง ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและการจ้างงานส่งเรื่องให้ แล้วจึงให้คำปรึกษาในเรื่องระดับเงินเดือน อัตราเงินเดือน และสภาพการทำงานของครู หลังจากนั้นจึงได้แสดงผลงานประจำปีไว้ในเอกสารเกี่ยวกับเงินเดือนและสถานะ (Pay and Condition Document) ซึ่งมีผลบังคับเชิงกฎหมาย
67. การดำเนินงานเกี่ยวกับเงินเดือนและสถานะครูในปัจจุบันประสบปัญหาสำคัญหลายประการ แม้ว่าในทางทฤษฎีจะยอมรับความเป็นเลิศในแง่ของเงินเดือน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว พบว่า การปฏิบัติงานในห้องเรียนยังไม่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ ความเป็นเลิศที่ได้รับการพิจารณาในแผนงานปัจจุบันได้รับ ค่าตอบแทนไม่ถึงร้อยละ 1 ของครูทั้งหมด ตรงกันข้ามครูกลับก้าวขึ้นตามระดับอัตราเงินเดือน โดยขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเกือบจะเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นสูงสุดถึง 9 ขั้น ซึ่งเป็นมูลค่า 22,410 ปอนด์หรือประมาณ 1,344,600 บาท ตามอัตราเงินเดือนเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 นอกเหนือจากนั้นการเลื่อนระดับในทางปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบนอกชั้นเรียนเพิ่มขึ้น
68. ด้วยเหตุนี้ ครูส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มอัตราเงินเดือนครูที่มีระดับชั้นอยู่ในวงจำกัด ซึ่งได้รับในระยะแรกเริ่มประกอบอาชีพครู ครูประถมศึกษาประมาณ 1 ใน 3 ได้รับเงินเดือนในขั้น 22,410 ปอนด์หรือประมาณ 1,344,600 บาท โดยอีก 1 ใน 3 ได้รับมากกว่าถึง 3,000 ปอนด์หรือประมาณ 180,000 บาท เพื่อแสดงถึงหน้าที่รับผิดชอบที่มีมากขึ้น เงินเดือนในระดับสูงกว่านี้มีอยู่จำนวนน้อยก่อนที่จะนำแผนครูขั้นครูมาใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2541 วิธีเดียวที่เป็นไปได้สำหรับครูที่ประสบความสำเร็จและปรารถนาความก้าวหน้าจะมีรายได้มากขึ้น ก็คือการปฏิบัติหน้าที่บริหาร
69. เหตุผลสำคัญที่มีระบบการให้ค่าตอบแทนด้านประสบการณ์และความรับผิดชอบ แทนที่จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสืบทอดกันมา ครูใหญ่และครูรู้สึกไม่เต็มใจที่จะเปรียบเทียบความแตกต่างในการปฏิบัติงานของครูบางคนจากคนอื่น ๆ มากกว่ากลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ยกเว้นโดยการให้คะแนนความรับผิดชอบ ประเพณีที่ยังคงยึดถือกันอยู่มากก็คือ การปฏิบัติต่อครูทุกคนเหมือนกับว่าทุกคนมีผล

การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน แม้ว่าตัวครูเองจะรู้ว่าไม่ใช่เช่นนั้น ผลกระทบก็คือเป็นการจำกัดสิ่งจูงใจสำหรับครูที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนและทำให้การสอนเป็นอาชีพที่จูงใจผู้ที่มีความสามารถพิเศษและปรารถนาความก้าวหน้าน้อยกว่าที่ควรอยู่มาก

70. เราตั้งใจแน่วแน่ที่จะสร้างเงื่อนไขเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ เราประสงค์ให้มีการยอมรับและให้ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่แท้จริงให้เกิดขึ้น เราต้องการให้รางวัลครูที่ปฏิบัติงานได้ผล โดยเป็นผู้ที่ทำให้นักเรียนก้าวหน้าไปด้วยดีเพราะครูเหล่านั้นเป็นผู้ให้แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ เราต้องการให้ค่าตอบแทนครูที่สอนในชั้นเรียนที่ยุ่งยากและปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับเด็กที่มีปัญหา และผู้ที่ทำให้เด็กที่มีความสามารถได้ก้าวไปสู่จุดสูงสุด เรายอมรับว่าหลายคนทำงานในโรงเรียนได้ทุ่มเทเวลาอย่างมากมาในการปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพ เราประสงค์ให้ค่าตอบแทนครูที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการยกระดับมาตรฐานผลสัมฤทธิ์และการดำเนินงานในวงกว้างของโรงเรียน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและพันธะหน้าที่ด้านวิชาชีพของตน

“ครูที่ดีจะทำให้มั่นใจว่าประเทศชาติมีเยาวชนที่มีการศึกษาและทักษะอย่างดี ซึ่งจำเป็นอย่างมากต่อความเป็นอยู่ที่ดีทางเศรษฐกิจและอนาคตของสังคม ดังนั้น ครูจะต้องได้รับการสนับสนุนโดยผู้นำที่ทันสมัย มีการฝึกอบรมและแผนงานพัฒนาที่มีคุณภาพสูงสุด และมีระบบเงินเดือนที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของครู”

เดวิด ฮาร์ท

เลขาธิการสมาคมครูใหญ่แห่งชาติ

71. ดังนั้น เราจึงเสนอให้มีระบบเงินเดือนใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ควรจูงใจ สงวนรักษา และเสริมกำลังใจบุคลากรทุกคน
- ควรให้ครูที่ดีที่สุดได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น และมีความก้าวหน้าเร็วขึ้น
- ควรให้ครูสามารถก้าวหน้าได้โดยการปฏิบัติงานสอนในห้องเรียนอย่างดีเยี่ยมและโดยการทำหน้าที่ด้านบริหาร

- ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือนควรได้รับข้อมูลจากการประเมินประจำปีที่เข้มงวด
- ควรใช้ดุลยพินิจมากขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องนี้ในระดับโรงเรียนภายในกรอบระดับชาติ
- นโยบายเงินเดือนของโรงเรียนควรโปร่งใสและเป็นธรรม
- ครูที่ปฏิบัติการสอนไม่ควรเสียสิทธิเรื่องเงินเดือนที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นผลจากการเปลี่ยนไปใช้ระบบใหม่ แต่เงินเดือนที่สูงขึ้น ในอนาคตควรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ

72. หากนำระบบเงินเดือนซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้มาใช้ จะทำให้ครูจำนวนมากได้รับเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังที่เราได้ทำความเข้าใจแล้วหลายครั้ง การลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องการประเมินเงินเดือนเป็นประจำของหน่วยงานประเมินผลครูในโรงเรียน จะต้องได้รับผลตอบแทนในด้านความทันสมัยและการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงดีขึ้น

“จากหนึ่งของความเป็นจริง คือการสืบเสาะแสวงหาเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ครูไม่อาจคาดหวังบางสิ่งบางอย่างโดยไม่ได้รับสิ่งใดตอบแทน หากปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นที่น่าพอใจก็ไม่สามารถที่จะรับเงินอุดหนุนได้ ในอนาคตเงินเดือนจะสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในระดับครูผู้สอนในห้องเรียนแต่ละคน การคัดค้านวิธีการที่จะพิจารณาเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานจะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป”

บรูซ ดักลาส

อดีตนายกสมาคมครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตุลาคม พ.ศ. 2541

ความคล่องตัวระดับโรงเรียนภายในกรอบระดับชาติ

73. ในย่อหน้าต่อไปนี้จะกล่าวถึงวิธีดำเนินงานตามระบบใหม่ในการจัดทำข้อเสนอเหล่านี้ เราได้อาศัยผลงานที่มีคุณค่าซึ่งสหภาพครู หรือองค์กรนายจ้างแห่งชาติสำหรับครูในโรงเรียน (*National Employers' Organization for School Teachers*) ดำเนินการหรือว่าจ้างให้ดำเนินการ นอกจากนี้ เรายังพิจารณางานวิจัยเกี่ยวกับเงินเดือนในระบบการศึกษาของประเทศอื่นๆ และตรวจสอบการพัฒนาในบริการของรัฐอื่นๆ และภาคธุรกิจ เราจะเพิ่มเติมรายละเอียดในข้อเสนอของเราในเอกสารการปรึกษาหารือที่มีราย

ละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานที่อ้างถึงในย่อหน้าที่ 44 ซึ่งจัดพิมพ์เผยแพร่ต้นปี พ.ศ. 2542 โดยจะพิจารณาประเด็นปัญหาที่สลับซับซ้อนเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบเงินเดือนใหม่ ซึ่งเราคาดว่าจะให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2543

74. เราตั้งใจว่าหน่วยงานประเมินผลครูในโรงเรียนควรดำเนินการต่อไปเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลเกี่ยวกับเงินเดือนและสถานะครูในระดับชาติ กระบวนการที่นำมาใช้ดำเนินไปอย่างได้ผลภายในกรอบระดับชาติ เรามุ่งที่จะให้มีความคล่องตัวที่โรงเรียนต้องการมากขึ้นเพื่อให้ระบบดำเนินการไปได้ในสภาพแวดล้อมของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแรงผลักดันนโยบายของเราในภาพรวม เพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระและความรับผิดชอบที่จะปรับปรุงตนเองมากขึ้น

“การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างลำดับความสำคัญ ความคาดหวัง และบทบาท กล่าวคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของครู เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนครูต้องตระหนักดีว่าในเมื่อมีทรัพยากรเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ มาตรฐานจะต้องสูงขึ้น และพร้อมที่จะท้าทายวิธีการดำเนินงานที่มีอยู่ สาธารณชนจะเรียกร้องว่าในเมื่อจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมให้ก็จะต้องได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมจากวิชาชีพนี้ ซึ่งให้รางวัลตอบแทนและสงวนรักษาเฉพาะผู้ที่สามารถตอบสนองข้อเรียกร้องเหล่านี้ได้เท่านั้น”

“A New Deal for Schools”

องค์การนายจ้างแห่งชาติสำหรับครูในโรงเรียน

กรกฎาคม พ.ศ. 2541

75. เราเสนอให้เงินเดือนและการประเมินผลมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานในลักษณะใหม่จะอยู่ที่เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งเรามองว่าจะอยู่ที่ขั้นสูงสุด 9 ขั้นที่มีให้ในปัจจุบันสำหรับประสบการณ์และการศึกษา โดยจะให้เงินเดือนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดหลังจากปฏิบัติงานประมาณ 5 ถึง 7 ปี แก่ครูที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งมีประวัติการปฏิบัติงานที่เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นผู้ที่เตรียมพร้อมที่จะตอบสนองความคาดหวังด้านวิชาชีพที่สูงขึ้น

76. เงินเดือนของครูแต่ละคนอาจแตกต่างกันตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ได้แก่
- จำนวนที่ได้รับเพิ่มขึ้น โดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจจนถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน
 - การขึ้นเงินเดือนให้แก่ครูที่ก้าวผ่านเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน
 - โอกาสการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ครูที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับต่อไปอีก ซึ่งกำหนดไว้ในระดับโรงเรียนตามลักษณะการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของครู
 - เงินเพิ่มซึ่งจ่ายให้แก่บุคลากรทุกคนตามนโยบายด้านเงินเดือนของโรงเรียน โดยไม่รวมอยู่ในเงินเดือน และได้รับงบประมาณสนับสนุนจากแผนงานให้ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานของโรงเรียนในลักษณะใหม่
 - ส่วนเพิ่มเงินเดือนที่กำหนดในระดับโรงเรียนเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษ เช่น การสรรหาและการสงวนรักษาบุคลากร
77. เนื้อหาในตอนต่อไปจะเกี่ยวกับข้อเสนอของเราเพื่อให้ประเมินครูเป็นประการแรก ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดเงินเดือนของครูแต่ละคน และตอนต่อมาจะเกี่ยวกับเงินเดือนลักษณะต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้กับครูที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและบางเวลาโดยเท่าเทียมกัน

“การประเมินควรเป็นกระบวนการสำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง ในช่วงทศวรรษระหว่าง พ.ศ. 2523-2532 สมาคมครูใหญ่/ สหภาพครูสตรีแห่งชาติยอมรับความจำเป็นที่ต้องมีระบบการประเมินที่มี เหตุผลและเป็นธรรม มีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม จัดทำขึ้นมาเพื่อเสาะแสวงหาและให้รางวัลการปฏิบัติงานที่ดี โดยที่ครูไม่ต้องออกจากห้องเรียน”

ไนเจล เดอ กูร์ซี

เลขาธิการสมาคมครูใหญ่/สหภาพครูสตรีแห่งชาติ

ตุลาคม พ.ศ. 2541

การประเมินครู

78. แผนงานด้านกฎหมายในเรื่องการประเมินครูในปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่ได้รับความเชื่อถือเนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มองว่าเป็นภาระเพิ่มขึ้นมากกว่าเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานบริหารของโรงเรียน รัฐบาลได้ชี้แจงแล้วว่าประสงค์จะนำระบบการประเมินครูแบบใหม่ที่มีจุดเน้นถูกต้องมาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ชัดเจน

“เป็นที่แจ้งชัดแล้วว่าการประเมินจะได้ผลมากที่สุดเมื่อหลอมรวมเข้าไปในกระบวนการบริหารของโรงเรียน ซึ่งหมายความว่า วัตถุประสงค์ที่ครูยอมรับสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายวางแผน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม แสดงว่าสายความรับผิดชอบมีความชัดเจน ลดขนาดระบบราชการให้เล็กลง โดยยินยอมให้มีการใช้ข้อมูลและผลที่มีอยู่แล้วจากแหล่งอื่น ๆ ให้มากที่สุด”

เอสแตล มอริส

รัฐมนตรีช่วยด้านมาตรฐานการศึกษา

กรกฎาคม พ.ศ. 2541

79. สิ่งสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีก็คือ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเป็นประจำทุกปีโดยละเอียด ซึ่งควรส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงและการพัฒนาในปีต่อไป ในกรณีของครู การประเมินจะต้องรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในห้องเรียนโดยการสังเกตและวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียนด้วย

80. เราเสนอว่าในอนาคต การประเมินควร

- ดำเนินการทุกปี
- มีการสังเกตการณ์ในชั้นเรียนและมีหลักฐานการปฏิบัติงานอื่น ๆ
- พิจารณาความก้าวหน้าของนักเรียน
- ส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายรายบุคคลสำหรับครูแต่ละคน ซึ่งอย่างน้อยควรมีเป้าหมายหนึ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนในด้านผลการเรียนของนักเรียน

81. เราเชื่อว่าวิธีการใหม่ที่เข้มงวดนี้ควรใช้เป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพของครู นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ช่วยสอน ครูชั้นครู และผู้บริหารโรงเรียนอื่น ๆ แท้ที่จริงแล้ว การแยกเงินเดือนและการประเมินออกจากกันตามแผนงานซึ่งนำมาใช้ใน พ.ศ. 2534 อธิบายได้เป็นส่วนใหญ่ว่า เพราะเหตุใดจึงถูกมองว่าได้ผลค่อนข้างจำกัด และเหตุใดครูใหญ่หรือครูจึงไม่ให้ความสนใจเท่าใดนัก เรายอมรับว่าอาจมีความผิดพลาดที่ดำเนินการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานของครูและผลลัพธ์ของนักเรียนอย่างผิวเผิน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ เช่น การโยกย้ายของนักเรียน การขาดเรียน หรือการเปลี่ยนหลักสูตร และความแตกต่างระหว่างรายวิชาจำเป็นต้องนำมาพิจารณาด้วย
82. เมื่อขอเสนอเพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของเราพัฒนา ขึ้นมา เราประสงค์ที่จะแยกแยะและสานต่อการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งตอบสนองความหวังโยที่แท้จริงเกี่ยวกับการประเมินผลครู โดยไม่สูญเสียความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับผลการปฏิบัติงานของนักเรียน ระบบเงินเดือนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอาจจมปลักอยู่ในระบบราชการ เรายอมรับว่ามีความเสี่ยงและเราประสงค์จะดำเนินการให้มั่นใจว่าสิ่งนี้จะไม่เกิดขึ้น เจตนาของเราก็คือ ตัวระบบเองควรตรงไปตรงมาและโปร่งใสมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เงินเดือนของครูที่ขึ้นไปถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน

83. เราคิดไปถึงอัตราเงินเดือนที่ขึ้นไปจนถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน โดยปกติครูอาจปรารถนาให้ได้รับเงินเพิ่มขึ้นในช่วงที่สอนปีแรกๆ แต่อัตราความก้าวหน้าจะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานที่ติดตามผลโดยวิธีการให้ความรู้และการประเมินประจำปี ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างสิ้นเชิงซึ่งพบไม่บ่อยนัก ครูควรออกจากอาชีพครูที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดไว้ อาจไม่ได้รับเงินเพิ่มเป็นเวลา 1 ปีขึ้นไป ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เช่น ผู้ที่อยู่ในแผนงานเส้นทางด่วนที่จะอธิบายไว้ในย่อหน้าที่ 116-117 อาจก้าวขึ้นถึงเส้นแบ่งระดับอย่างรวดเร็ว โดยได้รับเงินเพิ่มขึ้นสองเท่าในระยะเวลา 1 ปีขึ้นไป

เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงาน

84. ครูบางคนอาจเลือกที่จะหยุดอยู่ที่ระดับเงินเดือนตรงเส้นแบ่งระดับ แต่เมื่อครูเหล่านั้นไปถึงเส้นแบ่งระดับก็มีสิทธิสมัครรับการประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าต้องการความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับศักยภาพ สมรรถนะ และความมุ่งมั่นในระดับที่สูงและยั่งยืน ผู้แข่งขันที่ได้รับการคัดเลือกจำเป็นจะต้องแสดงให้เห็นว่าตนบรรลุมาตรฐานระดับชาติที่กำหนดขึ้นใหม่ ซึ่งเน้นความสำคัญที่ผลการปฏิบัติงานในห้องเรียนที่ดีเด่น ครูอาจต้องสมัครเพื่อรับการประเมินผลมากกว่าหนึ่งครั้ง ถ้ามีข้อสงสัยเกี่ยวกับประวัติการทำงานหรือความพร้อมในเรื่องระดับความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง เราคาดหวังตลอดมาที่จะให้ครูส่วนใหญ่มีมาตรฐานซึ่งจะทำให้สามารถก้าวผ่านเส้นแบ่งระดับได้ตามที่ปรารถนา
85. เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานจะเปิดโอกาสให้ก้าวไปสู่ระดับวิชาชีพที่สูงขึ้นโดยได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นทันทีถึงร้อยละ 10 และเข้าสู่ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น เราประสงค์จะสำรวจความคิดเห็นว่าจำนวนที่เพิ่มโดยทันทีจะมีมากเพียงใดเมื่อสัมพันธ์กับขั้นเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ครูที่ประสบความสำเร็จจะได้รับการคาดหวังให้มีส่วนสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนในเชิงวิชาชีพให้เต็มที่มากขึ้น รวมทั้งให้เวลาและมีความมุ่งมั่นในด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาด้านวิชาชีพของตนมากขึ้น และทำให้นักเรียนมีโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น นอกเหนือจากการสอนเพื่อให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นต่อไป
86. กระบวนการประเมินผลที่เส้นแบ่งระดับจำเป็นจะต้องเข้มงวดและชัดเจน เราจะปรึกษาหารือเกี่ยวกับวิธีการที่ดีที่สุด แต่เราคิดว่าควรมีการผสมผสานทั้งการประเมินผลภายนอกและภายใน ประกอบด้วย
- การสาธิตโดยครูซึ่งมีการสอนที่มีคุณภาพสูงอย่าง ต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้นักเรียนมีผลการเรียนสูงขึ้น
 - หลักฐานอันชัดเจนว่ามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพ และผลดีที่มีต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียน
 - การให้ครูใหญ่ประเมินผลอย่างเข้มงวดและโดยละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานระดับชาติ โดยอาศัยการสังเกตการณ์ในชั้นเรียนและรายงานของผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
 - การให้ผู้ประเมินภายนอกตรวจสอบการตัดสินของครูใหญ่ โดยพิจารณาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับผู้สมัครทุกคนรวมทั้งการตัดสินในการประเมินผลอภิปรายเกี่ยวกับผู้สมัครทุกคนกับครูใหญ่ และสังเกตกลุ่มตัวอย่างผู้เข้าแข่งขัน

87. ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยอาศัยระบบใหม่ในการประเมินผลประจำปี เราคาดหวังจะให้ครูใหญ่พิจารณาร่วมกับผู้ประเมินภายนอกในเรื่องหลักฐานเกี่ยวกับครูที่อยู่ตรงเส้นแบ่งระดับ ผู้ประเมินจะจัดให้การประเมินมีความสอดคล้องกันในระดับชาติตามที่จำเป็นและติดตามการดำเนินงานในภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับระบบเงินเดือนใหม่ของครูใหญ่ รวมทั้งยืนยันหรือท้าทายการตัดสินใจในเรื่องเส้นแบ่งระดับในการปฏิบัติงาน ดังที่ได้เสนอไว้ในย่อหน้าที่ 45 ว่า ดูเหมือนจะสมเหตุสมผลที่จะให้ผู้ประเมิน ภายนอกรายเดียวกันให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนในเรื่องการประเมินผลและการพิจารณาเงินเดือนของครูใหญ่ เราประสงค์จะปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น โดยรวมการประเมินผลการทำงานตรงเส้นแบ่งระดับเข้ากับการประเมินระดับครูชั้นครู

ในการนำเสนอของสมาคมวิชาชีพครู (Professional Association of Teachers) ต่อหน่วยงานประเมินเงินเดือนใน พ.ศ. 2540 สมาคมฯ พยายามให้เกิดความสมดุลระหว่างศักยภาพอันสูงของนักวิชาชีพ และสถานภาพอันเหมาะสม รวมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงิน.....เราตระหนักดีว่าจำเป็นต้องมีครูที่มีศักยภาพสูง ซึ่งได้รับความสนับสนุนที่เหมาะสม และในขณะเดียวกัน สังคมก็มีสิทธิที่จะคาดหวังผลงานระดับโลกจากระบบการศึกษา

เคย์ ไตรเวอร์

เลขาธิการ, สมาคมวิชาชีพครู

กรกฎาคม พ.ศ. 2541

เงินเดือนระดับต่อไปที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับ

88. เราคาดว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะจัดสรรอัตราเงินเดือนรายบุคคลให้ครูแต่ละคนที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ หัวหน้าแผนกหรือผู้ประสานงานรายวิชามีหน้าที่รับผิดชอบในด้านประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในรายวิชาหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ครูมีส่วนสนับสนุนที่สำคัญและสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างดี ถ้าตัวครูเองเป็นครูที่ดี

89. เราประสงค์จะได้รับฟังความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับวิธีที่จะดำเนินงานตามรูปแบบใหม่ที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับขึ้นไปให้ได้ผล เราคาดว่าครูที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับจะได้รับประโยชน์จากการขึ้นเงินเดือนโดยทั่วไปที่ได้รับเป็นการตอบแทนตามคำ

เสนอแนะของหน่วยงานประเมินผลของครูในโรงเรียน นอกจากนี้ อัตราเงินเดือนรายบุคคลจะให้กรอบในการให้ค่าตอบแทนผลปฏิบัติงานตามการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงติดต่อกัน โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินประจำปี เพื่อรักษาสีที่ที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ครูจำเป็นจะต้องแสดงให้เห็นผลงานและการปฏิบัติงานที่ดีต่อไปอีก โดยจะสามารถได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้นเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่ท้าทายมากขึ้นหรือขึ้นสู่ระดับการเป็นผู้นำ ตรงกันข้ามครูจะได้รับอัตราเงินเดือนต่ำลงเมื่อย้ายไปดำรงตำแหน่งซึ่งมีความต้องการลดน้อยลง

“เราจำเป็นต้องเชื่อมั่นในเรื่องการทำได้ (can-do culture) และฟื้นฟูความเชื่อมั่นในตนเองด้านวิชาชีพของครูทั้งองค์กร ซึ่งข้าพเจ้าไม่ได้หมายถึงความลำพองใจ ข้าพเจ้าคิดว่านี่เป็นปัญหาใหญ่และไม่คิดว่าเป็นหน้าที่ของบุคคลหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่จะแก้ปัญหานี้ แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องทุ่มเทให้อย่างมาก รวมทั้งบรรดาสหภาพต่าง ๆ ด้วย”

ปีเตอร์ สมิธ

เลขาธิการสมาคมครูและอาจารย์ผู้บรรยาย,
พ.ศ. 2540

90. ครูทุกคนที่อยู่เหนือเส้นแบ่งระดับขึ้นไปจะมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพสูงขึ้นตามความคาดหวังดังที่กล่าวไว้ในย่อหน้าที่ 85 ไม่ว่าจะมีความก้าวหน้าที่รับผิดชอบพิเศษเพิ่มขึ้นหรือไม่เราขอปรึกษาว่าจะต้องมีสัญญาจ้างที่แตกต่างออกไปมากขึ้นและมีข้อเรียกร้องมากขึ้นหรือไม่สำหรับครูกลุ่มนี้

“สหภาพครูแห่งชาติยินดีที่รัฐบาลตัดสินใจจัดการกับปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับการสรรหา การสงวนรักษา และการจูงใจครู เอกสารปกเขียนนี้จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่า การศึกษาของบุตรหลานของเราได้รับการส่งเสริมและ การสอนกลายเป็นทางเลือกทางแรกของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีมากน้อยเพียงใด”

ดี๊ก แมคคะวอย

เลขาธิการสหภาพครูแห่งชาติ
พฤศจิกายน พ.ศ. 2541

เส้นทางลัด

91. สิ่งสำคัญก็คือ วิชาชีพนี้มีการสรรหาผู้ที่เก่งและมีความสามารถพิเศษมากที่สุด ในย่อหน้า 116-119 เราจะอธิบายถึงข้อเสนอเกี่ยวกับแผนงานเส้นทางลัดของเราที่จะเสาะแสวงหาผู้รับการฝึกอบรมและครูที่ยอดเยี่ยม และทำให้บุคคลเหล่านี้ก้าวไปถึงเส้นแบ่งระดับอย่างรวดเร็ว เราคาดหวังจะให้ครูที่อยู่ในเส้นทางลัดก้าวไปถึงเส้นแบ่งระดับได้เร็วกว่าปกติ
92. เรายอมรับว่า นอกจากการให้ค่าตอบแทนความเป็นมืออาชีพและความเป็นเลิศในบรรดาครูแต่ละคนแล้ว ยังสมควรยิ่งที่จะให้รางวัลตอบแทนคณะครูและโรงเรียนในภาพรวมทั้งหมด ดังนั้น เราจึงวางแผนที่จะนำโครงการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาใช้ โดยจะมีการจัดสรรงบประมาณของชาติที่มี เป้าหมายกำหนดไว้ไปให้แก่โรงเรียน เพื่อจ่ายเป็นเงินพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร งบประมาณดังกล่าวนั้นจะจัดสรรให้แก่โรงเรียนที่มีอัตราร้อยละสูงสุดตามดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน โดยจะให้รางวัลแก่โรงเรียนจำนวนมากในแต่ละปี โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมติดต่อกันหรือโรงเรียนที่ปรับปรุงดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น ถ้าหากได้รับการยกเลิกจากมาตรการควบคุมพิเศษอย่างรวดเร็ว ก็อาจมีหวังที่จะได้รับรางวัล ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ก็จะไม่ได้รับรางวัลแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยและผลการทดสอบจะเห็นได้ชัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดี เราจะพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับวิธีการเสาะแสวงหาว่าโรงเรียนพิเศษแห่งใดควรได้รับประโยชน์
93. เราดำเนินการปรึกษาหารือในเอกสารฉบับละเอียดของเราในเดือนมกราคม พ.ศ. 2542 เกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้ดีที่สุด และหลีกเลี่ยงการลงโทษ โรงเรียนด้วยสาเหตุที่ทางโรงเรียนไม่สามารถบังคับได้ ทั้งนี้ จะเป็นเรื่องของครูใหญ่และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยคาดหวังว่าโรงเรียนจะให้รางวัลตอบแทนครูซึ่งมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียน ไม่ว่าในฐานะคณะทำงานหรือตัวบุคคล รวมทั้งผู้ช่วยสอนและบุคลากรสนับสนุนอื่น ๆ

การจัดการผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

94. ข้อเสนอเกี่ยวกับเงินเดือนที่กล่าวไว้ในย่อหน้าต้นๆ อาศัยความสำเร็จของการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งนี้ จะมิงงบประมาณมากมายตลอดสามปีข้างหน้าที่จะสนับสนุนการนำการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ รวมทั้งการฝึกอบรมโดยอาศัยองค์ประกอบด้านการปรับปรุงโรงเรียนของกองทุนมาตรฐาน เราประสงค์ให้ครูใหญ่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้มีวิธีการมากขึ้นในการจูงใจครูดี ๆ
95. นอกจากนั้น เรายังคาดหวังให้ครูใหญ่จัดการแก้ปัญหาด้านการบริหารอย่างตรงไปตรงมา ครูใหญ่และผู้บริหารระดับอาวุโสควรจัดการผลการปฏิบัติงานของครูวันต่อวันและควรรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการปฏิบัติด้านสมรรถภาพแบบใหม่ ซึ่งโรงเรียนควรนำมาใช้ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2541 ทำให้มีการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องให้ออกหากจำเป็นเมื่อครูมีสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ รัฐบาลยังห่วงใยเกี่ยวกับอัตราการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ในภาครัฐทั้งหมด ในด้านการสอนผลกระทบอาจเป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความเสียหายต่อการศึกษาของเด็กได้ เราจะกำหนดเป้าหมายในการลดอัตราการขาดงานเนื่องจากความเจ็บป่วยในโรงเรียน ดังที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ในภาครัฐในภาพรวมทั้งหมด เราจะให้แนวทางแก่ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปัญหาสุขภาพในการประกอบอาชีพ โดยผ่านโครงการโรงเรียนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ (*Healthy School Initiative*)

งบประมาณ

96. ทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษเพื่อการศึกษา ดังที่ได้รับความเห็นชอบหลังจากที่ได้ทบทวนกันในเรื่องการใช้ งบประมาณของรัฐบาลนั้น เป็นผลจากการกดดันในเรื่องเงินเดือนครู รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ สำหรับเงินเดือนครู ซึ่งเราจะส่งไปยังโรงเรียนโดยตรงเมื่อนาระบบใหม่มาใช้ เราจะดำเนินการให้มีการแยกทรัพยากรส่วนหนึ่งไว้อย่างชัดเจนในช่วงปีแรกๆ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมั่นใจว่ามีทรัพยากรสนับสนุนระบบใหม่ ในเวลาเดียวกันเราต้องการจะดำเนินการให้มั่นใจว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนอยู่บนพื้นฐานที่ถูกต้องและให้ผลคุ้มค่า เราจะปรึกษาในรายงานทางวิชาการต่อไปว่าจะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ได้อย่างไร

ตัวอย่าง

กรณีที่ 1

ผู้เข้าสู่วิชาชีพครูใหม่ โดยปกติจะได้รับเงินเดือนในขั้นที่ 9 (22,410 ปอนด์ หรือประมาณ 1,344,600 บาทในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541) ภายในเวลาประมาณ 7 ปี ดังนั้น จึงจะไปถึงเส้นแบ่งระดับเมื่ออายุประมาณ 29 ปี ถ้าครูผู้ผ่านการประเมินในครั้งแรกที่ได้รับการประเมินก็จะได้รับการเลื่อนระดับให้ผ่านเส้นแบ่งระดับ หากปรากฏว่ายังมีผลการปฏิบัติงานที่ดีติดต่อกัน ครูผู้นี้ก็จะได้เงินเดือนในตำแหน่งเพิ่มขึ้นอีกและสามารถจะได้รับการขึ้นเงินเดือนต่อไปอีก โดยปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและมีความท้าทายมากขึ้น

กรณีที่ 2

ครูใหญ่ซึ่งในปัจจุบันได้รับเงินเดือนในขั้นที่ 11 (25,215 ปอนด์หรือประมาณ 1,512,900 บาท) เมื่อนำการดำเนินงานแบบใหม่มาใช้จะสามารถสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อเข้าสู่เส้นแบ่งระดับได้ทันที เมื่อครูดังกล่าวผ่านการประเมินก็จะได้รับการเลื่อนระดับให้ผ่านเส้นแบ่งระดับ และจะได้รับการบรรจุในอัตราใหม่ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมสนับสนุนต่อการสอนในโรงเรียน หลังจากนั้นครูผู้นั้นก็จะสามารถเลื่อนระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ ตามผลการปฏิบัติงานที่ดีในตำแหน่งเดียวกัน โดยจะมีโอกาสก้าวหน้าต่อไปด้วยการปฏิบัติงานที่ท้าทายมากขึ้น

กรณีที่ 3

ผู้ที่เข้าสู่เส้นทางด่วนใหม่ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษสามารถเร่งเข้าสู่เส้นแบ่งระดับเมื่อได้รับเงินเดือนในขั้นที่ 9 โดยข้ามสองขั้น 2 ครั้ง ดังนั้นจึงอาจถึงเส้นแบ่งระดับเมื่ออายุ 27 ปี ครูผู้นี้สามารถเป็นหัวหน้าวิชาได้แล้ว โดยได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วน เมื่อผ่านการประเมินที่เส้นแบ่งระดับแล้ว ครูผู้นี้จะได้รับการบรรจุในระดับเงินเดือนสูงขึ้นในตำแหน่งที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียน เช่น เป็นหัวหน้าแผนกหลังจากผ่านไปหลายปี สมมุติว่าเมื่ออายุ 33 ปี ถ้าหากครูผู้นี้ยังคงมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ก็อาจได้รับแต่งตั้งขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และได้รับเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจนตามหน้าที่รับผิดชอบใหม่ที่เพิ่มขึ้น

การแสดงความรักผิดชอบ

97. เพื่อให้ระบบการจัดการในด้านเงินเดือนและการประเมินโดยอาศัยผลการปฏิบัติงานระบบใหม่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้ชัดเจนและให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะเปิดกว้าง โปร่งใส และตรวจสอบได้ เมื่อคำนึงถึงความสำคัญของระบบดังกล่าว เราจึงเสนอให้เป็นข้อกำหนดตามกฎหมายที่จะให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เราจะจัดให้มีนโยบายที่เป็นตัวอย่างสำหรับครูใหญ่และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อช่วยในการกำหนดนโยบายของตนเอง นอกจากนี้ เรายังจะกระตุ้นให้องค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน งบประมาณ และเงินเดือนของโรงเรียน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องเงินเดือนในแต่ละโรงเรียน

รางวัลตอบแทนการสอน

เพื่อเน้นให้ประชาชนและสื่อมวลชนเห็นความสำคัญของการดำเนินงานที่ดีที่สุด โรงเรียนทั่วอังกฤษ ลอร์ดพัทน์ม ได้จัดตั้งกองทุนการกุศลขึ้นด้วยความสนับสนุนจาก Lloyds TSB เพื่อดำเนินการมอบรางวัลการสอนประจำปี พ.ศ. 2542 กองทุนประกอบด้วยผู้แทนจากสหภาพครู 6 แห่ง และได้รับการสนับสนุนจากพรรคการเมืองหลัก 3 พรรค

ลอร์ดพัทน์ม กล่าวว่า “รางวัลจะแสดงให้เห็นตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด 600 ตัวอย่างทั่วอังกฤษ และ BBC จะเฉลิมฉลองครู ดังกล่าวนี้อันซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในชุมชนโรงเรียนของตน ครูไม่ใช่เปรียบเสมือนแกะร้างที่โดดเดี่ยว ครูทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ กองทุนให้รางวัลการสอน (*The Teaching Award Trust*) และ BBC เชื่อว่าเมื่อยอมรับในความสำคัญของแต่ละคน ทั้งโรงเรียนก็จะร่วมเฉลิมฉลองด้วย การดำเนินงานดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นสิ่งที่สามารถทำได้เมื่อธุรกิจ เอกชน ครู นักการเมือง และรัฐบาลร่วมกันทำงาน รางวัลไม่ได้ทำให้โลกของครูเปลี่ยนไป แต่จะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ในการยอมรับว่าครูสามารถทำให้โลกของคนอื่นเปลี่ยนไปอย่างไร”

98. สิ่งที่สำคัญก็คือ โรงเรียนจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบเมื่อนำนโยบายเรื่องการประเมินโดยอาศัยผลการปฏิบัติงานมาใช้ กรอบการดำเนินงานตรวจสอบของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อให้รับกับการเปลี่ยนแปลงในการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่เสนอมาอย่างมากมาจากเอกสารปก

เขี้ยวนี้และรัฐบาลกำหนดให้อยู่ในความสำคัญลำดับ สูงสุด เราคาดหวังจะให้ผู้ตรวจการของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาให้ความเห็นว่า ระบบการประเมินจากผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีผลกระทบต่อมาตรฐานอย่างไร

99. นอกจากนี้เรายังจะขอให้คณะกรรมการตรวจสอบบัญชีดำเนินการตรวจสอบโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างว่า โรงเรียนมีนโยบายประเมินจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คำตอบแทนบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและดำเนินงานเกี่ยวกับ เงินเดือนอย่างเหมาะสม

บำเหน็จบำนาญ

100. บำเหน็จบำนาญเป็นส่วนหนึ่งโดยรวมอยู่ในคำตอบแทนของลูกจ้าง เรายอมรับว่าการจัดให้มีแผนงานด้านบำเหน็จบำนาญสำหรับครู ซึ่งมีขอบข่ายและระดับของผลประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ เรายังยอมรับว่าครูบางคนอาจต้องการนำรูปแบบการทำงานต่าง ๆ กันมาใช้ขณะที่ใกล้จะปลดเกษียณ และการให้บำเหน็จบำนาญควรทำให้เราสามารถควบคุมความสามารถของครูที่มีประสบการณ์ได้
101. เราได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ตามแผนงานบำเหน็จบำนาญของครูแล้ว เพื่อให้ครูที่ใกล้จะจบชีวิตการทำงานก้าวลงจากตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบน้อยลง โดยไม่มีการลดผลประโยชน์ด้านบำเหน็จบำนาญ นายจ้างสามารถดำเนินการต่อไปในเรื่องการให้ครูปลดเกษียณก่อนกำหนด เมื่อพิจารณาเห็นว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงมาตรฐานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ เรายังให้ความยืดหยุ่นมากขึ้นสำหรับครูที่เกษียณอายุแล้ว ซึ่งประสงค์จะกลับมาสอนในระหว่างที่รับบำเหน็จบำนาญ และจะพิจารณาว่าจะทำอะไรอีกเพื่อช่วยเหลือครูที่กำลังจะเกษียณอายุ ครูซึ่งปลดเกษียณเนื่องจากสุขภาพไม่ดีสามารถจะกลับสู่ออาชีพครูได้ถ้าหากหาช่วยป่วยเป็นปกติและไม่ได้รับผลประโยชน์จากการปลดเกษียณเนื่องจากสุขภาพไม่ดีอีก
102. ปัจจุบันนี้เรากำลังทบทวนแผนงานเกษียณอายุของครู โดยร่วมกับผู้แทนครูและองค์กรนายจ้าง ในการทบทวนจะพิจารณาวิธีการเพื่อให้แผนงานตอบสนองความต้องการบริการด้านการศึกษาและเป็นที่ยอมรับจากครูและนายจ้างมากขึ้น
103. เรามองเห็นความจำเป็นที่แท้จริงในการดำเนินงานด้านบำเหน็จบำนาญให้ทันสมัยและโดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญสืบเนื่องการปรึกษาหารือตามเอกสารปกเขี้ยวนี้ ที่จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทบทวนแผนงานบำเหน็จบำนาญครู

บทที่ 4

การฝึกอบรมที่ดีขึ้น

รัฐบาลได้กำหนดวาระที่มีข้อเรียกร้องมากสำหรับมาตรฐานชั้นสูง เรามีความพร้อมที่จะให้การฝึกอบรมและความสนับสนุนแก่ครูตามความต้องการ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างดีและก้าวหน้าในอาชีพ เราเสนอว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกเพื่อให้การฝึกอบรมครูเบื้องต้นยืดหยุ่นมากขึ้นและเข้มงวดมากขึ้น และดำเนินการให้ครูที่มีวุฒิใหม่ทุกคนมีทักษะที่จำเป็น เราเชื่อว่าครูทุกคนมีหน้าที่ปรับปรุงทักษะและความรู้ในรายวิชาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีสิทธิที่จะได้รับการพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพสูงตลอดอายุการทำงาน การฝึกอบรมผู้ช่วยสอนในห้องเรียนก็ควรได้รับการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอที่สำคัญมีดังนี้

สำหรับครูในอนาคต

- การทดสอบระดับชาติแบบใหม่สำหรับครูที่รับการฝึกอบรม ทุกคนเพื่อให้มีทักษะระดับสูงในด้านการคิดคำนวณ การรู้หนังสือ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
- การจัดให้มีการเตรียมพร้อมก่อนการฝึกอบรมแบบใหม่สำหรับครูที่รับการฝึกอบรม
- การทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานสำหรับสถานภาพครูที่มีวุฒิ
- เครือข่ายโรงเรียนเพื่อบุกเบิกการดำเนินงานที่ใช้นวัตกรรมใหม่ในการฝึกอบรมครูที่มีโรงเรียนเป็นผู้นำ
- การส่งเสริมเส้นทางสู่การสอนที่อิงการจ้างงาน
- แผนงานเส้นทางลัดระดับชาติ เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาที่ดีที่สุด และทำให้ครูที่โดดเด่นเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างรวดเร็ว

สำหรับครูปัจจุบัน

- สัญญาจ้างซึ่งผูกพันให้ครูทุกคนมีหน้าที่ปรับปรุงทักษะของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- จุดเน้นใหม่ในด้านการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งนำลำดับความสำคัญระดับชาติ โรงเรียนและบุคคลมารวมไว้ด้วยกัน

- ระเบียบวิธีปฏิบัติระดับชาติสำหรับผู้จัดการฝึกอบรมและแผนงานการตรวจสอบใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการฝึกอบรมได้ผลคุ้มค่าใช้จ่ายและบังเกิดผล
- การฝึกอบรมนอกเวลาเรียนมากขึ้น เพื่อให้กระทบกระเทือนต่อการศึกษาของเด็กน้อยที่สุด
- การทบทวนการฝึกอบรมสำหรับครูผู้สอนแทนตำแหน่งที่ว่างการให้ความสำคัญสำคัญอย่างต่อเนื่องในการเตรียมครูให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- แผนงานใหม่เกี่ยวกับทุนการศึกษาและโอกาสการพัฒนาในระดับนานาชาติ

สำหรับบุคลากรอื่น ๆ

- การนำร่องบัญชีอัตรากำลังเพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล สำหรับบุคลากรในโรงเรียนทุกคน รวมทั้งครู
- การใช้วุฒิการศึกษาระดับชาติสายอาชีพ (*National Vocational Qualifications - NVQ*) เพื่อปรับปรุง การฝึกอบรมผู้ช่วยสอน
- วิธีที่ง่ายขึ้นสำหรับผู้ช่วยสอนที่จะเข้ารับการฝึกหัดครู

อาชีพในการเรียนรู้

104. เราขอเสนอว่า มาตรฐานวิชาชีพ ควรมีกรอบสำหรับครูแต่ละคนที่จะวางแผนการพัฒนาวิชาชีพตลอดอายุการทำงาน เป้าหมายหลักจะมีดังนี้

- มาตรฐานที่กำหนดสำหรับการสำเร็จหลักสูตรฝึกอบรม (สถานภาพครูที่มีวุฒิ) มาตรฐานที่ครูที่มีวุฒิใหม่ๆ จำเป็นต้องมีเพื่อเข้าเป็นครู (การเข้ารับตำแหน่ง)
- มาตรฐานใหม่สำหรับการประเมินที่เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานตามที่ได้เสนอไว้ (ย่อหน้า 86)
- มาตรฐานสำหรับครูชั้นครู
- มาตรฐานสำหรับครูใหญ่

เมื่อนำมาตรฐานเหล่านี้มารวมไว้ด้วยกัน จะทำให้ครูมองเห็นตั้งแต่เริ่มประกอบอาชีพว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกันอย่างไร

การฝึกอบรมครูเบื้องต้น

105. เราเจตนาที่จะสานต่อการปฏิรูปสำคัญ ๆ ที่เราริเริ่มขึ้นเพื่อทำให้การฝึกอบรมครูเบื้องต้นมีความครอบคลุมและเข้มงวดมากขึ้น สถาบันหลายแห่งได้จัดให้มีการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูงอยู่แล้ว ซึ่งทำให้ครูใหม่ได้มี การเริ่มต้นที่ดีที่สุด แต่มาตรฐานการฝึกอบรมระหว่างสถาบันต่าง ๆ มีความแตกต่างกันมาก เราเชื่อว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีก เพื่อให้มั่นใจว่าครูใหม่ทุกคนเริ่มต้นประกอบอาชีพโดยมีความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างเชี่ยวชาญ

คุณภาพที่ดีขึ้น

106. เราได้กำหนดมาตรฐานแห่งชาติใหม่สำหรับวิชาชีพครูเรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องบรรลุมาตรฐานนี้ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2541 เพื่อให้มีคุณวุฒิเหมาะสมที่จะเป็นครูหลักสูตรแห่งชาติใหม่ สำหรับการฝึกอบรมครูเบื้องต้น กำหนดรายละเอียดเนื้อหาที่ผู้รับการฝึกอบรมทุกคนต้องเรียนในรายวิชาหลักด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการสอนทุกรายวิชา โดยจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงทุกรายวิชาอย่างครบถ้วนในเดือนกันยายน พ.ศ. 2542

107. ครูใหม่ทุกคนจะต้องมีทักษะพื้นฐานในด้านการรู้หนังสือ การคิดคำนวณและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างละเอียด ระบบปัจจุบันไม่ได้รับประกันเรื่องนี้ เราเสนอที่จะนำวิธีการทดสอบทักษะมาใช้ ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมจะต้องผ่านการทดสอบก่อนที่จะเป็นครูที่มีวุฒิ การทดสอบจะกำหนดขึ้นและมีการตรวจสอบในระดับชาติ และสามารถดำเนินการก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรม จากข้อวิตกในปัจจุบันเกี่ยวกับระดับความสามารถในการคิดคำนวณในโรงเรียน เราจึงเสนอที่จะเริ่มโครงการนำร่องการทดสอบการคิดคำนวณตั้งแต่ฤดูร้อน พ.ศ. 2542 โดยนำมาใช้เป็นข้อกำหนดระดับชาติสำหรับผู้ที่มีวุฒิเหมาะสมทุกคน ตั้งแต่ฤดูร้อน พ.ศ. 2543 การทดสอบในด้านการรู้หนังสือและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะดำเนินการในลักษณะ โครงการนำร่องตั้งแต่ฤดูร้อน พ.ศ. 2543 เพื่อดำเนินการในระดับชาติตั้งแต่ฤดูร้อน พ.ศ. 2544

108. ผู้จัดการฝึกอบรมบางรายเปิดโอกาสพิเศษสำหรับผู้รับการ ฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ในรายวิชาของตนก่อนที่จะเริ่มต้นหลักสูตร การศึกษาก่อนเริ่มต้นหลักสูตร

ลักษณะนี้จะมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อคำนึงถึงการทดสอบทักษะแบบใหม่ นักศึกษาควรได้รับความช่วยเหลือในทุกประการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่โรงเรียนประสงค์ เราจะทบทวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับการศึกษาก่อนเริ่มต้นหลักสูตร และระหว่างการฝึกอบรมตามหลักสูตร และส่งเสริมการพัฒนาการจัดบริการแบบใหม่ ซึ่งอาจจะจัดให้มีขึ้นในระดับชาติก็ได้

109. สำนักงานมาตรฐานการศึกษาจะตรวจสอบผู้จัดการฝึกอบรมครูเบื้องต้น สำนักงานฝึกอบรมครูมีอำนาจที่จะถอดถอนวิทยฐานะของผู้จัดการฝึกอบรม ถ้าการตรวจสอบแสดงว่าการดำเนินงานฝึกอบรมและประเมินผลไม่เป็นไปตามข้อกำหนดระดับชาติ ซึ่งเป็นวิธีการที่มีพลังในการยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น แต่ไม่ได้ประกันว่าผู้รับการอบรมแต่ละคนควรเป็นครูที่มีวุฒิ เราประสงค์ให้มาตรฐานของการเป็นครูที่มีวุฒิ มีความเข้มงวดและสอดคล้องกันทั้งประเทศ ทั้งในสถาบันอุดมศึกษาและในโรงเรียนที่เป็นหุ้นส่วนกัน เราจะปรึกษาหารือเกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมการประเมินผู้รับการฝึกอบรมแต่ละคน เพื่อให้เป็นครูที่มีวุฒิ ทางเลือกหนึ่งอาจเป็นการให้สำนักงานฝึกอบรมครูรับรองผู้ตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมครูเบื้องต้นจากภายนอกทุกราย

การยอมรับการมีส่วนร่วมสนับสนุนของโรงเรียน

110. โรงเรียนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมสนับสนุนการฝึกอบรมครูเบื้องต้น ไม่ว่าจะในฐานะโรงเรียนที่เป็นหุ้นส่วนกับสถาบันอุดมศึกษา ผู้จัดการฝึกอบรมที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง หรือโดยมีผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาชีพอื่นเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นครู โดยเป็นการลงทุนในครูรุ่นใหม่ที่มีค่า เราตั้งใจที่จะทบทวนการจัดการงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการยอมรับบทบาทของโรงเรียนในฐานะหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราจะปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องการสนับสนุนงบประมาณการอุดมศึกษา/หุ้นส่วนโรงเรียนโดยตรงมากกว่าการจัดสรรงบประมาณสำหรับโรงเรียนที่เป็นหุ้นส่วนผ่านสถาบันอุดมศึกษา
111. เราประสงค์จะส่งเสริมการดำเนินงานที่ดีและมีแนวโน้มๆ ในการฝึกอบรมครูเบื้องต้นที่มีโรงเรียนเป็นผู้นำ เราจะจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียนฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูง โดยมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำในระบบคอมพิวเตอร์แบบเชื่อมต่อตรง (on line) แก่ผู้รับการฝึกอบรมโดยตรง ให้การอบรมที่ปรึกษา และเผยแพร่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดแก่กลุ่มโรงเรียนและสถาบันอุดม

ศึกษา นอกจากนี้ โรงเรียนเหล่านี้ยังสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย พัฒนาการดำเนินงานที่ดีเกี่ยวกับการให้ความรู้และการฝึกอบรมระหว่างประจำการ

การส่งเสริมให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

112. เส้นทางการฝึกอบรมควรหลากหลายและคล่องตัวเพื่อให้การฝึกอบรมตรงกับความต้องการและสภาพของทุกคนที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นครู การสอนจะต้องดึงดูดความสนใจผู้ที่มีคุณภาพสูงจากทุกส่วนของสังคม นำมาซึ่งความแข็งแกร่งและคุณภาพ ซึ่งจะประกันว่าการสอนเป็นอาชีพที่มีชีวิตชีวาน่าตื่นเต้นและมีความหลากหลาย สำนักงานฝึกอบรมควรกำลังขอให้ผู้จัดการฝึกอบรมทุกรายกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผู้รับการฝึกอบรมที่เป็นชนกลุ่มน้อยและเพศชายเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม เรากำลังมีแผนที่จะก้าวจากการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา (โดยหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต) ให้เป็นการฝึกอบรมระดับหลังปริญญาตรีมากขึ้นควบคู่ไปกับประกาศนียบัตรหลักสูตร 1 ปีที่มีอยู่แล้ว เราเสนอให้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูระดับหลังปริญญาตรีรูปแบบใหม่ ซึ่งจะนำมาใช้ได้ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 โดยจัดโครงสร้างให้เป็นส่วน ๆ ที่สั้นลงและมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะดึงดูดความสนใจของผู้สมัครได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เปลี่ยนอาชีพและผู้ที่ยากลำบากเข้ามาเป็นครูใหม่ที่มี วุฒิภาวะมากขึ้น ซึ่งอาจต้องการการฝึกอบรมเป็นระยะเวลายาวนานขึ้น และ/ หรือในระหว่างที่ยังอยู่ในงานปัจจุบัน
113. เมื่อได้รูปแบบใหม่แล้ว เราจะขอให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาหาทางบูรณาการรูปแบบการฝึกอบรมครูเข้าไปในหลักสูตรระดับปริญญาตรี เพื่อให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์และการยอมรับโดยทำงานเป็นผู้ช่วยนักวิจัยที่ได้รับค่าจ้างในโรงเรียน ในระหว่างที่เรียนหลักสูตรด้านการสอนในรูปแบบที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น นักศึกษาวิชาคณิตศาสตร์สามารถเลือกรูปแบบการฝึกอบรมครูบางรูปแบบระหว่างที่เรียนหลักสูตรปริญญาตรี แล้วจึงได้รับวิทยฐานะวุฒิศูนย์ระดับหลังปริญญาตรี วิธีการเช่นนี้จะค่อยๆ ทำลายอุปสรรคต่อการฝึกอบรมระหว่างระดับปริญญาตรีและหลังปริญญาตรี นอกจากนี้ สถานศึกษาบางแห่งอาจประสงค์จะพิจารณาด้วยเช่นกันว่า ควรเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อช่วยให้ผู้ช่วยสอนที่มีวุฒิเข้ารับการอบรมเพื่อเป็นครูที่มีวุฒิหรือไม่

114. เราจะส่งเสริมผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยสอนบางเวลา โดยได้รับเงินเดือนในฐานะผู้ช่วยสอนได้ และจะทำให้ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้ใหญ่มากขึ้น พร้อมกันนี้ก็ได้รับการพัฒนาในสาขาวิชาเฉพาะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ใหม่ล่าสุด เช่น ศิลปะสร้างสรรค์ นอกจากนี้ควรให้ประสบการณ์อันมีค่าแก่โรงเรียนและนักศึกษาเหมือน ๆ กัน และทำให้นักศึกษาค้นพบด้วยตนเองว่า การสอนเป็นอาชีพที่เหมาะสมสำหรับตนหรือไม่ ตั้งแต่ปีหน้าเราตั้งใจจะเริ่มโครงการนำร่องการใช้นักศึกษาเป็นผู้ช่วยสอนในเขตปฏิบัติการทางการศึกษา
115. เรามุ่งมั่นที่จะให้การฝึกอบรมผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาชีพอื่นเพื่อเข้ามาเป็นครูได้รับการยอมรับว่าเป็นการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่อาชีพที่มีคุณภาพสูง ซึ่งเปิดกว้างสำหรับผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมครูใน หลักสูตรแบบเดิมได้อีกต่อไป ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2541 เราประกาศที่จะให้สิ่งจูงใจใหม่แก่โรงเรียนเพื่อรับผู้เข้าศึกษาอบรมในลักษณะนี้ และเราจะกระตุ้นให้มีการจัดบริการเช่นนี้เพิ่มขึ้นต่อไปอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราประสงค์จะริเริ่มการให้งบประมาณสนับสนุนนักศึกษาโดยตรงมากกว่าให้แก่ผู้จัดหลักสูตร เพื่อให้นักศึกษาแต่ละคนสามารถจัดองค์ประกอบของการฝึกอบรมในลักษณะที่เหมาะสมกับตนมากที่สุด

โครงการเส้นทางลัดระดับชาติ

116. การสอนควรเป็นอาชีพที่จูงใจผู้ที่มีความสามารถพิเศษมากที่สุดให้เข้ามาเป็นครูมากขึ้นและให้ครูที่มีความสามารถโดดเด่นมีความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นเราจึงเสนอที่จะจัดทำโครงการเส้นทางลัด ซึ่งจะให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมและสนับสนุนแก่ผู้ที่มีอนาคตไกลและช่วยให้ครูเหล่านั้นสามารถไปถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานได้เร็วมากขึ้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนผู้ที่เข้าสู่เส้นทางลัดจะต้องทำสัญญาเพิ่มเติม ซึ่งเป็นผลให้มีอายุการทำงานยาวนานขึ้นอีกปีหนึ่งและมีการเลื่อนไหลมากขึ้น จะเปิดเส้นทางลัดให้กับทั้งการสรรหาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมครูเบื้องต้น และครูที่กำลังปฏิบัติงานอย่างดีเยี่ยมที่อยู่ต่ำกว่าเส้นแบ่งระดับ
117. จุดประสงค์ของโครงการนี้ ก็เพื่อโน้มน้าวชักจูงครูที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแต่ผู้ที่มีความสามารถสูงทางวิชาการ เท่านั้น โครงการนี้จะพยายามแสวงหาผู้ที่ผสมผสานความสามารถทางวิชาการและความรู้ในรายวิชาระดับสูงเข้ากับพร

สวรรค์ในการสื่อสารและความสามารถในการเข้าใจ เรามองเห็นหนทางที่เป็นไปได้ในการเข้าโครงการ 2 ทาง คือ

- โดยอาศัยโครงการสรรหาผู้สำเร็จการศึกษา
- โดยการรับสมัครหรือเสนอชื่อครูที่แสดงความสามารถพิเศษที่โดดเด่นในการฝึกอบรมหรือในช่วงปีแรก ๆ ของการสอน

118. กระบวนการสรรหาจะต้องเข้มงวดและมีการตรวจสอบอย่างละเอียดและอิงเกณฑ์ที่เคร่งครัด เราจะประชาสัมพันธ์โครงการอย่างกว้างขวางในกลุ่มบัณฑิตและครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ๆ ในระยะยาวอาจมีครูถึงร้อยละ 5 ที่อยู่ในเส้นทางลัด

119. เรามองว่าการเข้าโครงการควรมีข้อกำหนดตามสัญญาเพิ่มเติม โดยอาจต้องปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่ทำสัญญาไว้ต่อไปอีกปีละ 4 ถึง 6 สัปดาห์ ทั้งนี้อาจต้องมีความคล่องตัวมากกว่าครูส่วนใหญ่ เพื่อให้สามารถไปปฏิบัติงานในบางโรงเรียนได้ เช่น โรงเรียนที่กำลังประสบปัญหา ซึ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีครูที่ดีเยี่ยม เรากำหนดให้มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการใหม่ในต้นปี พ.ศ. 2542 เพื่อริเริ่มนำร่องบางด้านตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2542

ความช่วยเหลือสำหรับครูใหม่

120. การพัฒนาวิชาชีพจะเริ่มขึ้นเมื่อครูใหม่เข้าไปในโรงเรียนครั้งแรก ผู้ที่เข้ามาเป็นครูใหม่ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2542 จะได้รับฝึกฝนเพื่อเข้ารับตำแหน่งเป็นเวลา 1 ปีตามกฎหมายใหม่ จุดเริ่มต้นสำหรับการให้ความรู้ก็คือ จะเป็นประวัติการทำงาน (Career Entry Profile) ซึ่งระบุเกี่ยวกับจุดแข็งของครูที่ได้รับการฝึกอบรมใหม่แต่ละคน และลำดับความสำคัญของครูแต่ละคนเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพต่อไป รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นให้เพื่อประกันว่าครูใหม่ทุกคนมีภาระการสอนลดลง และให้มีแผนงานสนับสนุนเพื่อประกันว่าครูใหม่มีเวลาเสริมสร้างความแข็งแกร่งและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

การฝึกอบรมผู้ที่ทำงานในสาขาวิชาชีพอื่นเพื่อเข้ามาเป็นครู

โครงการของรัฐว่าด้วยครูระดับบัณฑิต (Government's Graduate Teacher Programme) ทำให้เควิน โอฟลาเฮอร์ตี เปลี่ยนมาเป็นครูหลังจากอยู่ในภาควิศวกรรมและการขายปลีกเป็นเวลานานกว่า 20 ปี

ความสนใจในด้านการสอนของเควินเริ่มขึ้น เมื่อเขาเข้าไปทำงานอาสาสมัคร และต่อมาทำงานเป็นผู้ช่วยด้านความต้องการพิเศษ โดยได้รับค่าจ้างในโรงเรียนท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งบังดาลใจให้เขาศึกษาระดับปริญญาตรีในด้านศึกษาศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์ทเฟิร์ดเซอร์ (University of Hertfordshire) และขณะนี้แผนงานฝึกอบรมของเขาจะสานต่อจากจุดนั้น เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดสำหรับการเป็นครูที่มีวุฒิ

เควิน กล่าวว่า “ผมตัดสินใจเข้าไปเป็นครูเพราะผมเชื่อว่า เด็ก ๆ ไม่เพียงแต่จะได้รับประโยชน์ทั้งจากการสอนทางด้านวิชาการเท่านั้นและจากประสบการณ์ชีวิต เนื่องจากเป็นผู้สมัครที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว ผมจึงมีประสบการณ์การทำงานมากมาย ผนวกกับความรู้เกี่ยวกับเด็กที่ได้รับจากการมีลูกสาววัยรุ่น 2 คน ดังนั้นผมจึงรู้สึกว่าเป็นผู้สมัครที่เหมาะสมกับอาชีพครู”

โรงเรียนพระแม่มาลี(Our Lady's School) ใน Welwyn Garden City ยินดีมากเมื่อเขาสมัครในตำแหน่งผู้รับการฝึกอบรมนางบริด รีแกน ซึ่งเป็นครูใหญ่ กล่าวว่า “เรามีปัญหาเรื่องการสรรหาในเขตนี้ และเรามีปัญหาเรื่องเพศกับโรงเรียนอื่น ๆ หลายแห่ง กล่าวคือ เด็กจำนวนมากไม่มีตัวแบบบทบาทที่เป็นเพศชาย ไม่ว่าจะที่บ้านหรือที่โรงเรียน และเรารู้สึกว่าเด็ก ๆ ของเราจะได้ประโยชน์จากการบรรจุครั้งนี้”

โครงการครูระดับบัณฑิต อนุญาตให้โรงเรียนบรรจุคนที่มีความเป็นผู้ใหญ่ในตำแหน่งครู และฝึกอบรมให้ในระหว่างทำงาน เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันทุกประการกับครูผู้เข้ารับการอบรมอื่นๆ สำนักงานฝึกอบรมครูทำหน้าที่บริหารโครงการ โดยดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับ โรงเรียน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นและผู้จัดการฝึกอบรมครู

อาชีพการงานและการพัฒนาวิชาชีพ

121. หากจะเป็นมืออาชีพ ครูจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนและต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาชีพตลอดชีวิตการทำงาน รัฐบาลกำลังจะ ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาวิชาชีพ

ของครูตลอดช่วงสามปีข้างหน้า โดยอาศัยกองทุนมาตรฐานเพื่อสนับสนุนสิ่งที่มีความสำคัญในการฝึกอบรมระดับชาติ อาทิเช่น การรู้หนังสือ การคิดคำนวณ และการปรับปรุงโรงเรียน นอกจากนี้ กองทุนโอกาสใหม่ (New Opportunities Fund) จะจัดเตรียมงบประมาณให้จำนวน 230 ล้านปอนด์หรือประมาณ 13,800 ล้านบาททั่วทั้งสหราชอาณาจักร เพื่อดำเนินการให้ครูมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการสอนตามรายวิชา ประเทศชาติ รวมทั้งโรงเรียนและครูประสงค์จะเห็น ผลตอบแทนที่เป็นจริงจากการลงทุนดังกล่าวนี้

122. การฝึกอบรมเป็นจำนวนมากที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่มีระบบและไม่มีจุดเน้น เราตั้งใจที่จะวางกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะนำสิ่งสำคัญด้านการฝึกอบรมในระดับชาติ ระดับโรงเรียน และระดับบุคคลมารวมไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้ครูระดับมาตรฐานในชั้นเรียนให้สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าภายในกรอบโครงสร้างอาชีพใหม่

กรอบการดำเนินงานฝึกอบรมใหม่

123. เพื่อให้การประกอบอาชีพและการพัฒนาวิชาชีพมีความสำคัญเป็นที่ยอมรับ เราขอเสนอว่าในสัญญาจ้างครูนั้นควรรวมหน้าที่ในการพัฒนาทักษะของตนเองให้ทันสมัยไว้ด้วย เราคาดหวังจะเห็นสิ่งนี้ปรากฏในเป้าหมายการพัฒนาบุคคลและอาชีพสำหรับครู ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลประจำปี โดยมีองค์ประกอบที่ต้องนำมาพิจารณา 3 ประการ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะและมีความสำคัญเท่าเทียมกัน คือ

- **ระดับชาติ** สิ่งสำคัญด้านการฝึกอบรมซึ่งมุ่งเน้นที่ความต้องการเฉพาะด้าน ซึ่งได้ระบุไว้ในระดับชาติ เช่น การรู้หนังสือ การคิดคำนวณ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การฝึกอบรมครูใหญ่ ความต้องการทางการศึกษาพิเศษ
- **ระดับโรงเรียน** สิ่งสำคัญสำหรับโรงเรียนซึ่งเป็นผลจากการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายของตนเองและดำเนินการต่อจากแผนปฏิบัติการของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา
- **ระดับบุคคล** ความต้องการด้านการพัฒนาของครู ซึ่งได้มาจากการประเมินผลประจำปี

เราจะทบทวนกลไกการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ เพื่อดำเนินการให้มีความสมดุลอย่างแท้จริงระหว่างการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสิ่งสำคัญระดับชาติและความคล่องตัวเพื่อให้ความต้องการของโรงเรียนและบุคคลสอดคล้องต้องกัน

124. ในฐานะที่เป็นองค์กรวิชาชีพสำหรับครูแห่งใหม่ *สภาวิชาชีพครู (The General Teaching Council)* จะมีความสนใจในด้านมาตรฐานการสอนและการพัฒนาวิชาชีพเป็นหลัก เมื่อสภาวิชาชีพครูได้รับการจัดตั้งอย่างสมบูรณ์แล้ว ก็คาดว่าสภาฯ จะทำหน้าที่พิจารณาว่าข้อเสนอต่างๆ ในรายงานฉบับนี้จะปรากฏในระเบียบปฏิบัติที่สภาฯ จะประกาศใช้อย่างไร เพื่อวางมาตรฐานความประพฤติและวิธีปฏิบัติทางวิชาชีพที่คาดหวังจากครูที่ลงทะเบียนไว้ สภาฯ อาจประสงค์จะพิจารณาว่า ครูควรจะมีหน้าที่ทางวิชาชีพในการพัฒนาทักษะของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอหรือไม่ ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมหน้าที่ตามสัญญาจ้างใหม่ นอกจากนี้ ยังอาจต้องการพิจารณาว่า สัมฤทธิ์ผลของครูตามกรอบโครงสร้างอาชีพใหม่จะบันทึกไว้ในทะเบียนครูระดับชาติอย่างไร

การติดตามควบคุมคุณภาพ

125. เราเชื่อว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพแบบใหม่เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้โรงเรียนและครูมั่นใจได้ว่าเวลาและเงินในการฝึกอบรมถูกนำไปลงทุนในการจัดการอบรมที่มีคุณภาพดี เราจะปรึกษาหารือเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติแห่งชาติใหม่สำหรับผู้จัดการฝึกอบรมหลัก ทั้งหมดที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ เช่น จะกำหนดให้ผู้จัดการอบรมแสดงหลักฐานการวิจัยและการตรวจสอบที่ทันสมัย เชื่อมโยงการจัดการอบรมเข้ากับโครงสร้างอาชีพใหม่โดยตรง และรวมกลไกสำหรับการติดตามและประเมินผลกระทบที่มีต่อการเรียนของนักเรียนเข้าไว้ด้วย

สภาวิชาชีพครู

สภาวิชาชีพครูจะเป็นองค์กรวิชาชีพแห่งใหม่ตามกฎหมายโดยจะเป็นหุ้นส่วนสำคัญในการผลักดันของรัฐบาลเพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ครูจะเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ของสภา ซึ่งจะรวมถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากองค์กรที่เป็นตัวแทนหลักในด้านการศึกษา และโดยรัฐมนตรีนับว่าการกระทรวงการศึกษา สภาวิชาชีพครูจะ

- จัดทำระเบียบปฏิบัติ ซึ่งวางมาตรฐานการดำเนินงานและวิธีปฏิบัติด้านวิชาชีพที่คาดหวังจากครูที่ลงทะเบียนไว้

- เก็บรักษาทะเบียนของครูที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และครูในโรงเรียนที่อยู่ในอุปถัมภ์ของรัฐจะต้องลงทะเบียน โดยจ่ายค่าธรรมเนียมรายปีพอประมาณ
- มีอำนาจในการถอดถอนครูออกจากทะเบียนอันเนื่องมาจากการดำเนินงานด้านวิชาชีพที่ไม่เป็นที่ยอมรับหรือการไร้ความสามารถด้านวิชาชีพอย่างร้ายแรง และให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการเกี่ยวกับกรณีความประพฤติที่ไม่เหมาะสมต่างๆ ซึ่งเกิดจากความห่วงใยในเรื่องการคุ้มครองเด็ก
- รับฟังและอุทธรณ์คำตัดสินโดยองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นที่ให้ครูที่มีวุฒิใหม่ไม่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเข้ารับตำแหน่ง
- ให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการและบุคคลอื่นๆ ในด้านปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับอาชีพครูนับตั้งแต่การสรรหาและการบรรจุการฝึกอบรมเพื่อเข้ารับตำแหน่ง จนถึงการพัฒนาด้านวิชาชีพและความประพฤติ

สภาวิชาชีพจะมีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมครู และรัฐมนตรีว่าการจะต้องปรึกษาหารือกับสภาวิชาชีพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในอนาคตในเรื่องมาตรฐานที่กำหนดสำหรับการเข้าสู่อาชีพ

สภาวิชาชีพจะเป็นเสียงที่มีอำนาจ โดยจะทำให้ครูมีโอกาสจัดระเบียบวิชาชีพของตนเอง และมีอิทธิพลต่อวิธีการพัฒนาวิชาชีพ สภานี้จะได้รับการจัดตั้งภายใน พ.ศ. 2543

126. พระราชบัญญัติอาชีวศึกษาและการอุดมศึกษา (The Teaching and Higher Education Act) ทำให้สำนักงานมาตรฐานการศึกษามีสิทธิตามกฎหมายใหม่ที่จะตรวจสอบและรายงานเกี่ยวกับคุณภาพของการฝึกอบรมระหว่างประจำการใด ๆ ที่จัดให้แก่ครูจากงบประมาณของรัฐ เราตั้งใจจะขอให้สำนักงานมาตรฐานการศึกษา โดยการปรึกษาหารือกับสำนักงานฝึกอบรมครู ร่างข้อเสนอสำหรับโครงการตรวจสอบการจัดการฝึกอบรมโดยองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น สถาบันฝึกอบรมและผู้จัดการฝึกอบรมที่เป็นเอกชน ความเห็นของครูเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่จัดให้ควรเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการตรวจสอบ

127. บ่อยครั้งที่โรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งเผชิญกับปัญหาท้าทายในการสอนนักเรียนมากที่สุดแล้วยังต้องประสบกับปัญหาการเปลี่ยนงานและการบรรจุตำแหน่งว่างมากที่สุดอีกด้วย ดังนั้น โรงเรียนดังกล่าวจึงต้องอาศัยครูที่มาสอนในตำแหน่งที่ว่างเพื่อช่วยสอนเด็กและรักษามาตรฐานของโรงเรียน ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งและเลยเวลามา

นานแล้วที่การฝึกอบรมที่ให้แก่ครูที่สอนในตำแหน่งที่ว่างจะต้องมีมาตรฐานสูงเช่นเดียวกับครูที่ปฏิบัติการสอนอื่นๆ เรามีเจตนาที่จะทบทวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในเรื่องการฝึกอบรมการประเมินโดยอาศัยผลการปฏิบัติงานและการจ้างครูสอนในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อประกันว่าครูเหล่านี้มีทักษะและความรู้ตามที่เราคาดหวังจากครูทุกคนในวิชาชีพที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เราจะอภิปรายปัญหาสำคัญเหล่านี้กับองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นและบริษัทเอกชนที่จ้างครูสอนในตำแหน่งที่ว่าง เราจะลงมือปฏิบัติการเมื่อเราเห็นว่ามีความจำเป็น

พันธกิจทางวิชาชีพ

128. เรามีความห่วงใยที่การฝึกอบรมในปัจจุบันนี้ดำเนินการในระหว่างเวลาเรียนเป็นสัดส่วนที่สูง อันเป็นอุปสรรคต่อการศึกษาของเด็กและทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนด้อยลง ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การใช้ครูสอนแทนในตำแหน่งว่างเพื่อชดเชยการฝึกอบรมควรมีให้น้อยที่สุด เราไม่เสนอให้ขยายสัญญาจ้างครูผู้สอนในห้องเรียนอย่างเป็นทางการมากกว่าวันที่ไม่มีการสอน 5 วันที่ให้อยู่แล้วในแต่ละปี แต่เราประสงค์ให้ใช้เวลาดังกล่าวนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความต้องการด้านการฝึกอบรมในระหว่างปีการศึกษาให้น้อยที่สุด เมื่อครูต้องเข้าร่วมในหลักสูตรฝึกอบรมนอกเวลาที่อยู่ในความควบคุม ก็เป็นการถูกต้องที่ครูเหล่านั้นควรได้รับค่าจ้างด้วย ซึ่งการดำเนินงานด้านเงินเดือนระดับชาติได้อนุญาตให้ทำเช่นนี้ได้แล้ว อย่างไรก็ตาม ครูควรถือว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางวิชาชีพที่จะพัฒนาทักษะของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอด้วยเช่นกัน รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง โดยการเตรียมพร้อมที่จะรับการฝึกอบรมนอกเวลาเรียน ดังเช่นที่หลายคนทำอยู่แล้ว
129. นอกจากนี้ ครูจำนวนมากยังลงทุนในการพัฒนาตนเองด้วย เช่น โดยการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ภายในโครงสร้างอาชีพใหม่เราคาดหวังจะเห็นครูทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นในการช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมประเภทนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่ออยู่เหนือเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว เราประสงค์จะให้การสนับสนุนเพิ่มเติมแก่ผู้ที่มีรายได้น้อยและเพิ่งเริ่มต้นประกอบอาชีพครู เราตั้งใจที่จะเริ่มใช้บัญชีออมทรัพย์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล โดยเป็นโครงการนำร่องใน พ.ศ. 2543 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้ช่วยสอนในชั้นเรียน และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ในท้ายที่สุด เราหวังว่าบุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะมีบัญชีออมทรัพย์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล

บัญชีออมทรัพย์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล

(Individual Learning Accounts)

เดนิส ลีฟเวอร์ ซึ่งเดิมประกอบอาชีพอิสระเป็นผู้ดูแลเด็ก ได้เปิดบัญชีออมทรัพย์เพื่อเพิ่มทักษะ (Skill Account¹) เพื่อออมเงินสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการเรียนวุฒิการศึกษาสายอาชีพระดับชาติด้านการดูแลเด็กและการศึกษาระดับ 3 เอลงทะเบียจนเข้าเรียนในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2539 และสำเร็จหลักสูตรและได้รับประกาศนียบัตรในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2540 ความช่วยเหลือจากสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจกลอสเตอร์เชอร์ทำให้เธอสามารถเสียค่าธรรมเนียมการเรียนทั้งหมดได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ “รักการเรียนรู้” เดนิสจึงเก็บเงินต่อไปอย่างสม่ำเสมอและลงทะเบียนเรียนใน หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยครูสอนว่ายน้ำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จ่ายด้วย “เงินเพิ่มพิเศษจากบัญชีออมทรัพย์เพื่อเพิ่มทักษะของสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ” จำนวน 50 ปอนด์หรือประมาณ 3,000 บาท

ตั้งแต่บัดนั้น เดนิสก็ได้งานทำที่โรงเรียนประถมศึกษาในเขต Stroud ซึ่งเธอได้เริ่มทำงานเมื่อไม่นานมานี้ เธอกล่าวว่า บัญชีออมทรัพย์เพื่อเพิ่มทักษะของเธอทำให้เธอมีความมั่นใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมต่อไปช่วยเธอในการวางแผนสำหรับอนาคต (เธอยังคงออมเงินต่อไป) และช่วยให้เธอได้ทำงานเป็นผู้ช่วยสอน

¹บัญชีออมทรัพย์เพื่อเพิ่มทักษะ จะมาจาก The Link Group (สภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจกลอสเตอร์เชอร์เดิม) เท่านั้น โดยจัดตั้งขึ้นมาเป็นหนึ่งในโครงการพัฒนา 13 โครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ในอังกฤษและเวลส์ ขณะนี้บทเรียนที่ได้รับจากโครงการเหล่านี้ จะช่วยให้ข้อมูลแก่ระบบบัญชีระดับชาติ บัญชีออมทรัพย์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Individual Learning Accounts) จะเริ่มดำเนินการในระดับประเทศตั้งแต่ฤดูใบไม้ผลิ พ.ศ. 2542

การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่เส้นทางลาด

130. ครูที่อยู่ในโครงการเส้นทางลาดใหม่จะต้องผ่านโครงการพัฒนาเฉพาะบุคคลที่เข้มข้นมากกว่าครูใหม่อื่นๆ โดยเริ่มด้วยโครงการ “กระตุ้น” ในช่วงฤดูร้อนก่อนเริ่มเข้ารับตำแหน่งในโครงการเส้นทางลาด ซึ่งจะเน้นความเป็นเลิศในการสอนและทักษะการเป็นผู้นำ รวมทั้งประสบการณ์บางอย่างด้านธุรกิจ เช่น การปฏิบัติงานด้านการ

จัดการเป็นเวลา 2 สัปดาห์ในภาคเอกชน ครูในโครงการเส้นทางลัดจะปฏิบัติงานหรือฝึกอบรมในปีต่อ ๆ ไปในทำนองเดียวกัน และอาจได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาอบรมต่อไป เพื่อให้มีวุฒิการศึกษาด้านวิชาชีพและ/ หรือวิชาการเพิ่มขึ้น

131. ครูที่อยู่ในโครงการเส้นทางลัดนั้น คาดว่าจะเปลี่ยนงานค่อนข้างบ่อยในปีแรกๆ ที่ประกอบอาชีพ เพื่อให้ตนได้รับประสบการณ์ที่กว้างขวางและหลากหลาย ถ้าผลการปฏิบัติงานของครูเหล่านี้มีความเหมาะสม ก็คาดว่าจะก้าวไปถึงเส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานได้เร็วกว่าคนอื่น ๆ ทั้งหมด บางทีอาจจะภายในระยะเวลา 5 ปี โครงการนี้จะมีความคล่องตัวมากพอที่จะให้ครูออกไปปฏิบัติงานข้างนอก ชั่วคราวด้วยเหตุผลเกี่ยวกับครอบครัวและประกันว่าการเคลื่อนย้ายจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางครอบครัวของแต่ละคน

การฝึกอบรบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

132. การฝึกอบรบสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าใช้จ่ายและเข้าถึงได้ถ้าจัดให้โรงเรียนโดยตรงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รัฐบาลกำลังลงทุนครั้งสำคัญในด้านการฝึกอบรบและวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาศูนย์ครูเสมือน (Virtual Teachers' Centre) ขณะนี้เรากำลังสร้างห้องสมุดเกี่ยวกับทรัพยากรและเครื่องมือในการปฏิบัติ เราให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด แผนการทำงานและการวางแผนบทเรียนไว้ใน Standards Site เพื่อให้ครูเข้าถึงและเป็นลูกค้า เราจะกระตุ้นให้มีการพัฒนาเครือข่ายที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ครูใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนร่วมกันและแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารด้านวิชาชีพ

สแตนดาร์ดไซต์ (The Standards Site)

โหมมเพจมาตรฐาน

อินเทอร์เน็ตไซต์นี้ (<http://www.Standards.dfee.gov.uk>) หน่วยมาตรฐานและประสิทธิผล (Standards and Effectiveness Unit) ของกระทรวงการศึกษาและการจ้างงานเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้โรงเรียนปรับปรุงประสิทธิผลและลดภาระงานลง

ไซท์นี้ให้บริการต่อไป

- แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ซึ่งมีหลักฐานจากการวิจัยและการตรวจสอบสนับสนุน โดยครอบคลุมด้านการวางแผนปฏิบัติการ การกำหนดเป้าหมายการสนับสนุนการศึกษาโรงเรียนภายใต้มาตรการพิเศษและการประเมินครู
- การเข้าถึงแผนการปฏิบัติงานระดับประถมศึกษาด้วยระบบอินเทอร์เน็ต
- กรอบการสอนของยุทธศาสตร์การรู้หนังสือแห่งชาติ (National Literacy Strategy's Framework for Teaching) และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับชั่วโมงการรู้หนังสือ (Literacy Hour) เมื่อกดปุ่ม จะมีบทเรียนสำหรับการรู้หนังสือมากกว่า 500 บทเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนเพื่อช่วยให้โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของตนและกำหนดเป้าหมาย
- เวทีการอภิปรายที่ให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น และบอกให้ผู้ชมในวงกว้างทราบเกี่ยวกับความสำเร็จของตน
- วิดีทัศน์ที่โรงเรียนพูดถึงความพยายามของตนที่จะยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น เนื้อหาของโฮมเพจมาตรฐานจะ ค่อย ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลาเมื่อมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม

133. งบประมาณจำนวน 230 ปอนด์ที่จัดสรรสำหรับการฝึกอบรมครูทั่วราชอาณาจักรนั้นมีเจตนาที่จะให้ครูทุกคนบรรลุมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแห่งชาติสำหรับการฝึกอบรมเบื้องต้น เมื่อจัดวางรากฐานดังกล่าวนี้เรียบร้อยแล้ว เราประสงค์จะพิจารณาว่าครูจะสามารถสานต่อพื้นฐานนี้และก้าวไปไกลกว่ามาตรฐานในเรื่องทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับครูใหม่ได้อย่างไร เราประสงค์จะฝึกอบรมครูไม่เพียงแต่ให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการสอนเท่านั้น แต่เพื่อให้เข้าใจด้วยว่าจะใช้เมื่อใดและไม่ใช้เมื่อใด

เมื่อต้นปีนี้ รัฐบาลได้จัดให้มีงบประมาณ 23 ล้านปอนด์หรือประมาณ 1,380 ล้านบาท เพื่อจัดหาคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กที่ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตแล้วให้แก่ครู 9,500 คน ขณะนี้คอมพิวเตอร์ขนาดเล็กอยู่กับครูที่ได้รับการเสนอชื่อเข้าในโครงการครูใหญ่และผู้ช่วย ครูใหญ่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญเป็นลำดับแรก เพราะมีความสำคัญต่อการปรับปรุงมาตรฐานและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังจัดลำดับความสำคัญ ให้แก่ครูที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การรู้หนังสือและการคิดคำนวณและสนับสนุนการฝึกอบรมครู

การพัฒนาภายนอก

134. เราเชื่อว่าครูที่ดีเลิศและมีประสบการณ์ ควรมีโอกาสพัฒนาหรือทำงานวิจัยเช่นเดียวกับในวิชาชีพอื่น ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมและขยายขอบเขตการปฏิบัติงานของครู เราตั้งใจที่จะทบทวนโอกาสสำหรับการลาศึกษา การลาพัก และนักวิจัยเกี่ยวกับครู เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดตั้งโครงการทุนการศึกษาระดับชาติใหม่ ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 เพื่อเปิดกว้างให้แก่ครูทุกระดับในโครงสร้างวิชาชีพใหม่ โดยมีผลลัพธ์ที่เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวาง เรากำลังกระตุ้นให้ภาคธุรกิจมีส่วนร่วมในโรงเรียนมากขึ้น โดยอาศัยการดำเนินงานใหม่เพื่อลดหย่อนภาษีซึ่งประกาศใช้ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2541 การจัดให้ครูเข้าไปร่วมปฏิบัติงานในภาคธุรกิจมีประโยชน์สองด้านในการปรับปรุงให้มีความตระหนักในความสำคัญของอุตสาหกรรม เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในด้านการศึกษาและให้ครูและผู้รับการฝึกอบรมใหม่ๆ ได้รับประสบการณ์ภายนอกที่มีค่าและมีความตระหนักในความต้องการของอุตสาหกรรมและการค้าดีขึ้น
135. เมื่อใกล้ถึงการฉลองครบรอบหนึ่งพันปี โรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนานาชาติในวงกว้างมากขึ้นเรื่อยๆ ในการจัดบริการระดับโลก เราจำเป็นต้องมีครูที่มีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับระบบการศึกษาอื่นๆ เพิ่มขึ้นอีกมาก การปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปิดการสื่อสารระหว่างโรงเรียนทั่วโลกให้กว้างขึ้น และครูสมัยใหม่ควรมีโอกาสที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมสนับสนุนและเรียนรู้จากระบบการศึกษาอื่นๆ เรามีเจตนาที่จะทบทวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนครูที่มีอยู่จำกัดและจัดตั้งโครงการใหม่เกี่ยวกับโอกาสการพัฒนาระดับนานาชาติสำหรับครูและครูใหญ่ ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 ประกอบด้วย การดูงาน การแลกเปลี่ยน และการปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาวในต่างประเทศ ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับงานสำคัญด้านการฝึกอบรมระดับชาติ

ของเราและการพัฒนาอาชีพของครูเป็นรายบุคคล ภายใน พ.ศ. 2545 เราคาดว่า ครูจำนวนถึงปีละ 5,000 คน อาจมีโอกาสดำเนินนโยบายจากการพัฒนาวิชาชีพระดับนานาชาติบางลักษณะ

ความร่วมมือระหว่างการศึกษาและธุรกิจการมอบหมายหน้าที่ให้ ครูปฏิบัติ

ไดอาน่า แมคคาคี แห่ง St Gregory's RC Comprehensive School ใน Tunbridge Wells กล่าวว่า “ดิฉันรู้สึกเป็นเกียรติอย่างสูงที่ได้มีส่วนร่วมในโครงการนี้ ช่วงเวลาที่ดิฉันอยู่ที่บริษัทพริ้งพริ้วไปด้วยประสบการณ์และเต็มไปด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ ผลประโยชน์นั้นมีมากมายมหาศาลและยังคงมีอยู่ต่อไป”

ไดอาน่าใช้เวลา 1 สัปดาห์ที่ Kent Salads โดยเป็นส่วนหนึ่งของโครงการมอบหมายหน้าที่ให้ครูปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ เธอและครูอื่นๆ ซึ่งไปปฏิบัติงานที่ร้านจำหน่ายอาหารอื่นๆ มีวัตถุประสงค์ที่จะรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสอนวิทยาศาสตร์ในการศึกษาภาคบังคับระดับ 3 และ 4 ผลลัพธ์ที่ได้จะนำมารวบรวมไว้ในแหล่งข้อมูลสำหรับหลักสูตร ซึ่งสนับสนุนโดยบริษัท Marks and Spencer เมื่อกลับไปโรงเรียนเธอจะใช้ประสบการณ์นี้ ประกอบการสอนและจะเชิญพนักงานของบริษัทเข้าไปบรรยายให้นักเรียนฟังเกี่ยวกับงานของบริษัท เธอกกล่าวว่า เธอได้รับอิทธิพลอย่างมากจากการได้รับมอบหมายหน้าที่นี้ และกล่าวว่า “การสอนทางเลือกทางพันธุศาสตร์ สำหรับวิชาชีววิทยาระดับ A-level จะไม่เหมือนเดิมอีกแล้ว”

ผู้ช่วยสอน

136. การฝึกอบรมผู้ช่วยสอนมีรูปแบบที่ไม่แน่นอนและบางครั้งก็ไม่ได้ ความมากน้อย และคุณภาพของการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันมากระหว่างองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นแห่งหนึ่งกับอีกแห่งหนึ่งและมีวุฒิการศึกษาต่าง ๆ มากมายเช่นเดียวกัน เราเสนอที่จะดำเนินงานร่วมกับองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากรอบการฝึกอบรมในภาพรวม โดยอิงวุฒิการศึกษาระดับชาติสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าการฝึกอบรมและวุฒิการศึกษาประเภทต่างๆ สอดรับกันอย่างไร รวมทั้งระหว่างสาขาความเชี่ยวชาญพิเศษต่างๆ อาทิเช่น การดูแลเด็กในช่วงปีแรกๆ ความต้องการทางการศึกษาพิเศษ การรู้หนังสือ การคิด

คำนวณ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เราไม่ปรารถนาจะจำกัดขอบข่ายหรือความหลากหลายของผู้ช่วยสอน แต่เราต้องการให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพดี

137. **พยายามผู้ดูแลเด็กเล็ก** มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาของเด็กเล็ก โดยมักทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในชั้นเด็กเล็ก ที่นี้ก็ เช่นเดียวกัน กรอบการดำเนินงานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาที่มีการจัดโครงสร้างดีขึ้นและเป็นที่เข้าใจกันกว้างขวางมากขึ้น จะนำไปสู่โครงสร้างอาชีพที่ปรับปรุงดีขึ้น และโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพมากขึ้น การดำเนินงานกำลังก้าวไปด้วยดีเกี่ยวกับกรอบโครงสร้างวุฒิการศึกษาใหม่สำหรับการศึกษาปฐมวัย การดูแลเด็กและการเล่นกับเด็ก ซึ่งโดยหน่วยงานฝึกอบรมแห่งชาติต่าง ๆ และองค์การวุฒิการศึกษาและหลักสูตร (*Qualifications and Curriculum Authority*) ริเริ่มขึ้นสำหรับผู้ช่วยสอนในภาพรวมทั้งหมดนั้น เราต้องการสอบถามความเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่ ที่จะดำเนินการเพื่อให้มีวิธีการที่เป็นมาตรฐานโดยมีกลุ่มความสามารถเป็นแกน ซึ่งผู้ช่วยสอนส่วนใหญ่ควรมี นอกจากนั้น ยังมีมาตรฐานความเชี่ยวชาญพิเศษ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น การรู้หนังสือ การคิดคำนวณ หรือการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความต้องการทางการศึกษาเป็นพิเศษ
138. เราต้องการทำให้ครูช่วยสอนได้เป็นครูที่มีวุฒิง่ายขึ้น การให้ผู้ที่อยู่ในสาขาวิชาชีพอื่นเข้ามาเป็นครู ซึ่งมีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามที่เสนอไว้ในย่อหน้าที่ 115 จะช่วยให้เราต้องการจะดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการยอมรับประสบการณ์ที่ผู้ช่วยสอนได้รับมา สำนักงานฝึกอบรมครูได้รับการร้องขอให้รายงานเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการที่ ผู้ช่วยสอนจะเข้ารับการฝึกอบรมครูได้ง่ายขึ้น เราพร้อมที่จะจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินงานเรื่องนี้ต่อไป

กรณีองค์กรปกครองท้องถิ่น

องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นแห่ง Barking and Dagenham ได้ดำเนินการแก้ปัญหาเรื่องผลสัมฤทธิ์ที่ต่ำในด้านคณิตศาสตร์และการรู้หนังสือในเขตนี้ โดยศึกษาวิจัยวิธีการสอนในประเทศต่าง ๆ ที่เด็กอายุ 10 ปีมีผลการเรียนดีกว่าเด็กอังกฤษในวัยเดียวกัน ใน พ.ศ. 2538 ครูมากกว่า 50 คน ได้เดินทางไปสวีตเซอร์แลนด์และเยอรมนี เพื่อสังเกตและบันทึกการสอนในโครงการนำร่องที่สืบเนื่อง

ตามมานั้น มีเด็กอายุ 9 ปีจำนวน 850 คน ได้รับการสอนโดยใช้วิธีการแบบสวิส ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- การสอนทั้งชั้น โดยเน้นให้นักเรียนสนทนาและอภิปราย
- การเน้นทักษะการคิดและการหลอมรวมสิ่งที่เรียนรู้เข้าด้วยกัน
- แนวทางโดยละเอียดสำหรับครู
- บทเรียนนำสำหรับนักเรียนเป็นรายบุคคล

ตามโครงการนี้ได้มีการแปลงคู่มือครูและจัดทำบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาบทเรียนและวิธีการสอน กระดาษบันทึกที่รายละเอียดในการทำงานและแผ่นใส และจัดฝึกอบรมระหว่างประจำการสำหรับครูที่ร่วมโครงการ โดยขณะนี้ได้นำไปใช้ในโรงเรียนใน Barking and Dagenham 35 โรงเรียน และภายใน พ.ศ. 2544 จะดำเนินการจากชั้นปีที่ 1 จนจบการศึกษาภาคบังคับ ระดับ 2 ขณะนี้โรงเรียนในเมืองลีดส์ 16 โรงเรียน ได้เข้ามาร่วมในโครงการนี้ด้วย

บทที่ 5

การส่งเสริมและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ

การใช้ศักยภาพของผู้ช่วยสอนและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของโรงเรียนให้เต็มที่ สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้เข้มแข็งขึ้นได้ บุคลากรทุกคนควรได้รับการหลอมรวมเข้าไปในกิจกรรมของโรงเรียนอย่างครบถ้วน นั่นคือการส่งเสริมบทบาทของตนเอง และการให้ความสนับสนุนและเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารแก่ครูสามารถเปิดเส้นทางใหม่ในการเรียนรู้ให้กว้างขึ้น รวมทั้งทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและช่วยลดภาระด้านระบบราชการ ครูควรมีสภาพการทำงานที่เทียบเท่ากับวิชาชีพอื่น ๆ

ข้อเสนอที่สำคัญมีดังนี้

- เพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยสอนเต็มเวลา 20,000 คน ภายใน พ.ศ. 2545
- เผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่ดีและมีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในการใช้ผู้ช่วยสอนให้แพร่หลาย
- มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยในห้องเรียนและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนที่ดีขึ้น โดยได้รับความช่วยเหลือจากแผนงานต่าง ๆ เช่น *ผู้ลงทุนในเรื่องคน (Investors in People)*
- การสนับสนุนด้านการบริหารและวิชาการในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การผลักดันเพื่อลดภาระด้านระบบราชการของครูต่อไป
- พัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
- กองทุนสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อกระตุ้นให้มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดมากขึ้นระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก
- การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร

139. เอกสารปกเขียนนี้จะครอบคลุมถึงหน้าที่รับผิดชอบใหม่ ๆ ที่สำคัญสำหรับครูใหญ่ ครู และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เราเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ความสามารถพิเศษของครูและผู้ที่ทำงานกับครูอย่างเต็มที่ เราจะสนับสนุนการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานใหม่มาใช้ แต่เราก็ประสงค์จะดำเนินตามขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
140. โรงเรียนจำนวนมากได้พบวิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยการคิด ทบทวนการจัดการโรงเรียนใหม่ โดยการใช้ประโยชน์จากผู้อื่น ๆ ในห้องเรียน ให้ดีขึ้น หรือโดยการแลกเปลี่ยนหรือซื้อบริการ ครูบอกเราว่างานที่มีลักษณะกดดันมากที่สุดของครูก็คือ การถูกทำให้เขวจากภาระหน้าที่หลักในการสอนอย่างต่อเนื่อง การให้การสนับสนุนในชั้นเรียนมากขึ้นจะทำให้ครูทุ่มเวลาลงไปในจุดที่จะเพิ่มมูลค่าต่อการศึกษาของนักเรียนมากที่สุด ตลอดเวลา เราคาดหวังให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น ทำให้เกิดการผสมผสานที่มีประสิทธิภาพขึ้นใหม่ในเรื่องของครูมืออาชีพ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

“บุคลากรฝ่ายสนับสนุนควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นสมาชิกในคณะทำงานของโรงเรียนที่สมบูรณ์และมีค่า โดยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมที่สำคัญในการผลักดันเพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ถ้าหากไม่ทำงานหนักและอุทิศตน ครูก็จะไม่สามารถทุ่มเทให้กับงานสำคัญในการสอนเด็กของชาติได้”

ร็อดนีย์ บิคเคอร์สตาฟฟ์
เลขาธิการ, UNISON,
พฤศจิกายน พ.ศ. 2541

ผู้ช่วยสอนที่มีวุฒิ

141. ผู้ช่วยสอนมีบทบาทสำคัญในโรงเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ต่าง ๆ เช่น สนับสนุนการรู้หนังสือและช่วยเหลือนักเรียนที่มีความต้องการทางการศึกษาเป็นพิเศษ ซึ่งเราประสงค์ให้มีการยอมรับความสำคัญของการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของผู้ช่วยสอนดังกล่าวอย่างครบถ้วนเป็นครั้งแรก เราได้จัดสรรงบประมาณ

แล้วจำนวน 20 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 1,200 ล้านบาท ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2542 เป็นการนำร่อง เพื่อสรรหาการฝึกอบรมผู้ช่วยด้านการรู้หนังสือเพิ่มเติมพิเศษ จำนวนเท่ากับ 2,000 คน เราจะจัดให้มีผู้ช่วยที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาเพิ่มเติม 20,000 คน (หรือเทียบเท่า) สำหรับโรงเรียนภายใน พ.ศ. 2545

142. จำนวนผู้ช่วยสอนได้เพิ่มสูงขึ้นเกือบร้อยละ 50 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยทั่วไปการเพิ่มขึ้นนี้ไม่สอดคล้องกับโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งนี้ มีการวิเคราะห์เพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับวิธีที่ครูใช้คนให้ทำงานเคียงข้างไปด้วยกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การประเมินผลของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการกำหนดบทบาทไว้ให้ชัดเจน ผู้ช่วยในห้องเรียนด้านการรู้หนังสือสามารถก่อให้เกิดผลกระทบได้อย่างสำคัญเพียงใดด้วยจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากตามที่ให้สัญญาไว้นี้ เราจำเป็นต้องวางแผนให้ผู้ช่วยสอนทุกคนมีบทบาทชัดเจน ได้รับการฝึกอบรมที่ดี และมีโอกาสได้รับการพัฒนาอาชีพที่แท้จริง

โรงเรียนมัธยมศึกษาวิทมอร์, แฮร์โรว์

ที่โรงเรียนมัธยมศึกษาวิทมอร์สำหรับนักเรียนอายุ 11 - 16 ปี แผนกสนับสนุนการเรียนรู้มีผู้ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ 12 คน ซึ่งช่วยเหลือในชั้นเรียนรวมทั้งนักเรียนเป็นรายบุคคล นักเรียน 43 คน มีใบรับรองความต้องการทางด้านการศึกษาเป็นพิเศษ นักเรียนจะไปยังหน่วยพัฒนาการเรียนรู้เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องการบ้าน ผู้ช่วยสอนจะทำงานประสานหลักสูตรระหว่างกลุ่มชั้นปี และพยายามแบ่งปันความช่วยเหลือระหว่างแผน การวางแผนร่วมกันมีความสำคัญและผู้ช่วยสอนจะเข้าร่วมประชุมสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการใช้ความสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ และเพื่อให้มีความเห็นพ้องต้องกันกับคณะครู เกี่ยวกับความคาดหวังและข้อกำหนดต่าง ๆ

บุคลากรทั้งโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการกำหนด บทบาทของผู้ช่วยสอนในชั้นเรียนให้ชัดเจนและใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจัดให้มีการฝึกอบรมและโครงสร้างการประกอบอาชีพที่ชัดเจน สำนักงานมาตรฐานการศึกษาได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับข้อดีต่าง ๆ ไว้ ซึ่งในรายงานเกี่ยวกับโรงเรียนเมื่อเร็ว ๆ นี้ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในเชิงบวกของผู้ช่วยสอนทั้งในเรื่อง การจัดหลักสูตรและขวัญกำลังใจของบุคลากร

143. เราจะจัดทำแนวทางการใช้ผู้ช่วยสอนโดยอิงวิธีการปฏิบัติที่ดีและใหม่ ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งควรเป็นการช่วยเหลือครูใหญ่และครูซึ่งจะบริหารผู้ช่วยสอนแบบวันต่อวัน เราจะเรียนรู้จากประสบการณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การรู้หนังสือ ซึ่งเราจะฝึกอบรมครูประถมศึกษาในลักษณะนี้ ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ผู้ช่วยสอนจะช่วยให้ครูมีทรัพยากรใหม่ที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนาบทบาทในฐานะผู้จัดการการเรียนรู้ เรายินดีจะ รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับทางเลือกใหม่ ๆ ที่เปิดกว้างขึ้นจากอัตราส่วนผู้ใหญ่อ : นักเรียนในโรงเรียนที่เพิ่มสูงขึ้น
144. ในเกือบทุกกรณีโรงเรียนจะกำหนดเงินเดือนและสถานะของผู้ช่วยสอนในชั้นเรียนรวมทั้งพยาบาลผู้ดูแลเด็กเล็กหลังจากการอภิปรายร่วมกับองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยอิงระบบการประเมินผลงาน เมื่อโรงเรียนเป็นผู้ว่าจ้างโดยตรง จึงเจรจาในเรื่องสัญญาจ้างและเงินเดือนสำหรับงานแต่ละงานด้วยตนเอง ในแต่ละกรณีโรงเรียนควรมีความคล่องตัวในการกำหนดตำแหน่งของผู้ช่วยสอนตามความต้องการของตนเอง เราจะอภิปรายร่วมกับผู้แทนรัฐบาลท้องถิ่นและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่าการจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลงานเหมาะสมกับขอบข่ายภาระหน้าที่ของผู้ช่วยสอนเพียงใด เงินเดือนควรสะท้อนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยสอน นอกจากนี้ เรายังจะกระตุ้นให้นายจ้างพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
145. เราจะส่งเสริมนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยสอนเป็นบางเวลา โดยจะได้รับเงินเดือนในฐานะผู้ช่วยสอน ซึ่งจะช่วยให้มีผู้ใหญ่ให้ความช่วยเหลือแก่ครูเพิ่มขึ้น และทำให้สามารถได้รับพัฒนาการใหม่ล่าสุดในรายวิชาหลักของโรงเรียน การดำเนินงานดังกล่าวนี้ จะให้เป็นหน่วยกิตสำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทได้ เป็นประสบการณ์การทำงานสำหรับนักศึกษา และให้นักศึกษาได้สัมผัสการสอนในฐานะที่จะเป็นอาชีพในอนาคต ดังที่กล่าวไว้ในย่อหน้า 113 - 114

โรงเรียนแคลปตัน อีสต์ลอนดอน

โรงเรียนแคลปตันได้รับการยอมรับจากโครงการผู้ลงทุนในเรื่องคน (Investors in People) ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2539 โรงเรียนที่ให้บริการเด็กหญิงที่มีภูมิหลังด้านเชื้อชาติและศาสนาที่หลากหลายได้ตัดสินใจเข้าโครงการผู้ลงทุนในเรื่องคน เพื่อกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้เพิ่มความเป็นมืออาชีพและทักษะของตน ช่วยพัฒนาเอกลักษณ์ขององค์กร และยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้น โดยมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าจากครูใหญ่และคณะผู้บริหารอาวุโส ซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก็เท่ากับการพัฒนาโรงเรียน ประโยชน์ที่ได้รับประกอบด้วย

- การประเมินการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรฝ่ายสนับสนุน
 - ส่วนแบ่งด้านงบประมาณที่ระบุชัดเจน เพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายสนับสนุน
 - ความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้
 - ความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องติดตาม
 - และประเมินผลความก้าวหน้า
 - ความเต็มใจที่จะปรับปรุงแก้ไข
 - โครงการพัฒนาการจัดการภายใน
 - การพัฒนาชุมชนผู้เรียนโดยทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันใน พ.ศ. 2540
- โรงเรียนแคลปตันอยู่ในลำดับที่สองของสหพันธ์โรงเรียนระดับชาติจัดโดยหนังสือพิมพ์ The Observer เซอร์ริล เดย์ ซึ่งเป็นครูใหญ่กล่าวว่า “โรงเรียนได้ดำเนินการปรับปรุงทั้งบุคลากรและนักเรียนเหมือนกัน ตั้งแต่โรงเรียนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ลงทุนในเรื่องคน (Investor in People) โครงการพัฒนาการจัดการภายในของโรงเรียนได้ปรับปรุงทักษะและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรทุกคนให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดโดยเด็ก ๆ เป็นผู้ได้รับอานิสงส์ดังกล่าวนี้

การวางแผนโรงเรียนในภาพรวม

146. เราจะดำเนินการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นผู้ลงทุนในเรื่องคนต่อไป ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนตอบสนองความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของบุคลากรทุกคน โรงเรียนมีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อบุคลากรเข้าใจสิ่งที่โรงเรียนพยายามดำเนินการให้สำเร็จ และสิ่งที่ตนสามารถดำเนินการสนับสนุนช่วยเหลือ โดยไม่คำนึงถึงบทบาทของตน แต่ละคนควรมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาและเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียน ซึ่งมีน้อยในเชิงปฏิบัติอยู่มาก อาทิเช่น การพยายามที่จะทำให้ผู้ช่วยสอน รวมทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาสามารถเข้าร่วมในช่วงการฝึกอบรมของโรงเรียนและคิดหาหนทางการพัฒนาบทบาทของบุคลากรฝ่ายธุรการ ภารโรง ช่างเทคนิค และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้ชุมชนโรงเรียนทั้งหมดทำงานร่วมกัน เพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น กรรมการบริหารโรงเรียนประเภทใหม่สำหรับบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ซึ่งเราจัดให้มีขึ้นเรียบร้อยแล้วนั้น จะช่วยให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

อาสาสมัคร

147. ประชาชนจำนวนมากได้ให้ความสนับสนุนโรงเรียนในลักษณะชั่วคราวหรืออาสาสมัคร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ กรรมการบริหารโรงเรียน 300,000 คน ซึ่งเสียสละเวลาและพลังงานอย่างมากมาในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมายของตน และมักจะทำให้ความช่วยเหลือสนับสนุนนอกเหนือจากหน้าที่อีกมาก อาสาสมัครอื่นๆ ได้แก่ พ่อแม่ และบางครั้งก็เป็นปู่ย่าตายาย ซึ่งเตรียมพร้อมเพื่อรับฟังเด็กๆ อ่านหนังสือและอาสาสมัครจากภาคธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ครูใหญ่ บุคลากรหรือนักเรียน มอบหมายหน้าที่ในการทำงานหรือเพียงแค่ให้ความช่วยเหลือด้านความเชี่ยวชาญเพิ่มเติม โรงเรียนที่ดีจะเห็นความสำคัญของทรัพยากรของชุมชนเหล่านี้ จัดการบริหารอย่างดีและนำมาเชื่อมโยงเข้ากับแผนพัฒนาของโรงเรียน

การจัดการและบริหารโรงเรียน

148. โรงเรียนที่ดีจะดำเนินการให้มีการใช้ทักษะของบุคลากรของโรงเรียนอย่างเต็มที่ และพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับการใช้นักวิชาชีพจากภายนอกในด้านต่างๆ เช่น

การบริหาร การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนทางวิชาการ และสวัสดิการนักเรียน ซึ่งโดยปกติเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าใช้จ่ายในการจัดการเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ใช่การสอนมากกว่าการเพิ่มภาระหน้าที่ดังกล่าวให้แก่ครู โรงเรียนซึ่งไม่มีงานมากพอที่จะมีเหตุผลสมควรให้มีฝ่ายสนับสนุนของตนเองอาจประสงค์จะพิจารณาเกี่ยวกับการรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนฝ่ายสนับสนุน หรือเพื่อจ้างบุคคลภายนอก

149. จากการวิจัยให้แก่คณะทำงานเรื่องการลดภาระด้านระบบราชการของครูใน กระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน พบว่า ครูต้องทำงานด้านธุรการจำนวนมาก เช่น การเก็บเงิน การถ่ายเอกสารจำนวนมาก การพิมพ์สำเนา จัดหมายมาตรฐาน การวิเคราะห์เวลาเรียนหรือการตัดลอกรายชื่อกระทรวงกำลังดำเนินการร่วมกับครู องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นและภาคเอกชนเพื่อหาวิธีการช่วยโรงเรียนให้ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบบริหารของตน โครงการสาธิตที่ดำเนินงานกับโรงเรียน 14 แห่งในดาร์บีและเคนท์จะจำแนกให้เห็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่จะพัฒนาชุดเครื่องมือซึ่งโรงเรียนอื่นสามารถใช้ในการทบทวนการจัดการและการบริหารของตนได้
150. กระทรวงกำลังทบทวนวิธีการปฏิบัติของตน เพื่อลดภาระด้านระบบราชการของโรงเรียนและสื่อสารกับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โรงเรียนพอใจกับวิธีปฏิบัติใหม่ในการส่งสิ่งพิมพ์ของกระทรวงการศึกษา เป็นชุด โดยมีแผ่นปกที่สรุปเนื้อหาและการปฏิบัติไว้ ยกเว้นเฉพาะเอกสารที่มีความสำคัญมาก เช่น เอกสารปกเขียวฉบับนี้และเอกสารที่มีระยะเวลากำหนด เช่น ตารางการปฏิบัติงาน
151. ขณะนี้กำลังมีการดำเนินงานต่อไปเพื่อลดจำนวนสิ่งพิมพ์ที่ส่งไปยังโรงเรียน โครงการนำร่องเพื่อส่งการสื่อสารจากกระทรวงการศึกษา ไปยังโรงเรียนและองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นทางอิเล็กทรอนิกส์จะดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคมถึงมีนาคม พ.ศ. 2542 แม้ว่าจะเปิดให้โรงเรียนและองค์การบริหารทั่วประเทศเข้าร่วมได้ แต่ในเบื้องต้นจะให้องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น 2 แห่งและโรงเรียน 20 โรงเรียนเข้าร่วมในโครงการ โครงการนำร่องนี้จะสำรวจศักยภาพของการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดปริมาณของกระดาษที่กระทรวงส่งไปโรงเรียนและองค์การบริหารตามเป้าหมายของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อกำจัดการสื่อสารด้านบริหารที่ใช้กระดาษภายใน พ.ศ. 2545

ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

152. ดังที่กล่าวไว้อย่างชัดเจนในบทที่ 1 ผลดีของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อโรงเรียนนั้นอยู่นอกขอบเขตของการบริหาร จนกระทั่งเมื่อเร็ว ๆ นี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก็ยังไม่ลงตัว โดยมีบางโรงเรียนที่ก้าวหน้าในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและบางโรงเรียนยังล้าหลัง รัฐบาลประสงค์จะให้ทุกโรงเรียนสามารถฉกฉวยโอกาสใหม่ ๆ นี้ เมื่อถึงช่วงต้นศตวรรษใหม่ เทคโนโลยีใหม่จะเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของโรงเรียนทุกแห่ง และการเชื่อมโยงกับโลกภายนอก รวมทั้งการเรียนการสอนเด็กทุกคนจะต้องคุ้นเคยและมีศักยภาพในด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับชีวิตในอนาคต

โรงเรียน ใน พ.ศ. 2545 ที่ลดระเบียบควบคุม

เดือนกันยายน พ.ศ. 2545 ณ “โรงเรียนที่ลดภาระ (Lower Burden School)”

- บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเข้าถึงคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับฐานข้อมูลการจัดการโรงเรียนและโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้
- ผู้ช่วยด้านธุรการที่ได้รับการฝึกอบรมทำหน้าที่ 1) ดำเนินการให้ระบบการจัดการสารสนเทศมีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การเรียกข้อมูลกลับสามารถทำได้โดยการกดปุ่ม 2) จัดทำรายงานทางสถิติเพื่อช่วยครูใหญ่และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด เป้าหมาย 3) จัดทำเนื้อหาพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นตัวเลขเกี่ยวกับรายงานของนักเรียน ซึ่งจะส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไปยังครูที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อคิดเห็นเป็นการส่วนตัว และ 4) จัดทำตารางเวลาเรียนโดยใช้ซอฟต์แวร์การวางแผนของผู้เชี่ยวชาญ
- ครูใหญ่ได้รับแนวทางการดำเนินงานและสถิติโดยตรงทางระบบอินเทอร์เน็ต นโยบายของโรงเรียนตัวแบบสามารถบรรจุลงใน อินเทอร์เน็ตของโรงเรียนและปรับให้ทันสมัยได้ตามความจำเป็น

- ครูบันทึกเวลาเรียนและผลการเรียนของนักเรียนโดยการป้อนข้อมูลเพียงครั้งเดียวเข้าไปในระบบการจัดการสารสนเทศของโรงเรียน เมื่อนักเรียนย้ายไปโรงเรียนอื่น โรงเรียนใหม่จะได้รับบันทึกข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของครูทันทีทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ข้อความเหล่านี้คัดลอกมาจากการบรรยายเบื้องต้น ในการสัมมนาครูและผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชนการบรรยายนี้เปิดให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ในโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้ ; <http://www.dfes.gov.uk/burden/vision.htm>, และจะได้รับการพัฒนาต่อไปโดยอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ดีจากโรงเรียนโครงการสาธิตในเมืองเคนท์และดาร์บี้

153. ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2541 นายกรัฐมนตรีสหราชอาณาจักรได้ประกาศให้มีการลงทุนด้านค่าใช้จ่ายกว่า 700 ล้านปอนด์หรือประมาณ 42,000 ล้านบาท ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับโรงเรียนในสหราชอาณาจักร ซึ่งจะก่อตั้งโครงการแบบบูรณาการโดยมีงบประมาณอยู่แล้ว 230 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 13,800 ล้านบาท ภายใต้กองทุนโอกาสใหม่ของสลากกินแบ่งแห่งชาติ (National Lottery's New Opportunities Fund) สำหรับการฝึกอบรมครูและบรรณารักษ์ การลงทุนดังกล่าวนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในภาระผูกพันของรัฐบาลที่ใหญ่ที่สุดในโลก จะให้งบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการที่เรียกว่า “เปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้ เปิดกว้างสำหรับธุรกิจ” ('Open for Learning, Open for Business') ๒๗๗ นายกรัฐมนตรีได้กระตุ้นผู้มีส่วนได้เสียทุกคนให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียนเพื่อตอบสนองของความท้าทายดังกล่าวนี้ โดยเร่งเร้าให้

- ครู ใช้การลงทุนในด้านเทคโนโลยีนี้ เพื่อยกระดับ มาตรฐานให้สูงขึ้นและใช้ประโยชน์จากโครงการฝึกอบรม เมื่อเริ่มดำเนินการในปีต่อไป
- องค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น พัฒนาแผนของท้องถิ่น
- นักธุรกิจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะสนับสนุนครู
- นักเรียนและผู้เรียน ใช้โครงข่ายแห่งชาติเป็นทั้งแหล่งเรียนรู้และเพื่อปรับปรุงทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตน

ทางเลือกใหม่ๆ ในเรื่องการเรียนรู้การสอน

154. โรงเรียนนวัตกรรมที่ครูได้แสดงให้เห็นแล้วว่า การทำงานของตนสามารถเปลี่ยนรูปได้อย่างไร โดยการผสมผสานระหว่างครูและบุคลากรอื่นๆ ที่ใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาทิเช่น

- โรงเรียนกำลังใช้เทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความคล่องตัวมากขึ้นในการแบ่งกลุ่มให้มีหลายขนาด จัดให้มีความสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนเฉพาะกลุ่ม ซึ่งต้องการความช่วยเหลือและส่งเสริมคุณภาพของบทเรียนผลการวิจัยบ่งชี้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้น หากนำมาใช้อย่างดี จะสามารถช่วยกระตุ้นเด็กได้
- การผสมผสานระหว่างครูชั้นครู กับครูอื่น ๆ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการสอนในวิชาเฉพาะ ต่าง ๆ ได้

โครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้

รัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายต่อไปนี้สำหรับโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้

- ภายใน พ.ศ. 2541 รัฐบาลเริ่มต้นดำเนินงานโครงการ
 - บรรลุตามเป้าหมาย
- ภายใน พ.ศ. 2542 ครูที่มีวุฒิใหม่ทุกคนจะมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามมาตรฐานในข้อบังคับเพื่อมีฐานะเป็นครูที่มีวุฒิ
 - กำลังดำเนินการตามเป้าหมาย
- ภายใน พ.ศ. 2545 ครูที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ ควรรู้สึกมั่นใจและสามารถสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในกรอบของหลักสูตร
- ภายใน พ.ศ. 2545 โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และห้องสมุดทุกแห่งและศูนย์กลางชุมชนจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ควรเชื่อมต่อกับโครงข่าย โดยทำให้ครุร้อยละ 75 และนักเรียนนักศึกษาร้อยละ 50 สามารถใช้ที่อยู่ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ของตนเองได้เมื่อถึงเวลานั้น

- ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 การสื่อสารด้านการบริหารทั่วไปโดยกระทรวงการศึกษาของสหราชอาณาจักร สำนักงานมาตรฐานการศึกษาและหน่วยงานของรัฐที่ไม่สังกัดกระทรวงใดไปยังโรงเรียนและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนส่วนใหญ่ควรยุติการใช้เอกสารกระดาษ

- บุคคลในภาคธุรกิจหรือนักวิจัยในมหาวิทยาลัยสามารถยินยอมที่จะได้รับการติดต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อนักเรียนดำเนินการวิจัยในเรื่องใดโดยเฉพาะเจาะจง ปฏิบัติตนเป็นเพื่อนและผู้สนับสนุนของโรงเรียนโดยไม่เคยเข้าไปแทรกแซง ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไม่เพียงแต่กำจัดสิ่งที่กีดขวางทางกายภาพระหว่างคนออกไปเท่านั้น แต่ยังคงกำจัดสิ่งกีดขวางทางโครงสร้างและให้นักเรียนได้รับการตัดสินใจตามผลงาน โดยไม่พิจารณาที่อายุและสถานภาพของนักเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเซนต์แมทธีว โรมันคาทอลิกในแมนเชสเตอร์

โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเซนต์แมทธีว โรมันคาทอลิก ในแมนเชสเตอร์ กำลังใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้ครูทางเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงจัดการสอนด้านเทคโนโลยีให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นตัวป้อนทุกแห่ง นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ฝึกอบรมบุคลากรระดับประถมศึกษาที่สนับสนุนงานของตน การสอนส่วนใหญ่ดำเนินการในภาคฤดูร้อน เมื่อครูทางเทคโนโลยีมีเวลาว่างจากการที่นักเรียนสำเร็จหลักสูตรประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาสายสามัญ (General Certificate of Secondary Education -GCSE) แล้ว สำนักงานมาตรฐานการศึกษาได้ตรวจสอบโรงเรียนประถมศึกษาทุกแห่งที่เกี่ยวข้องและให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของโครงการ นักเรียนเริ่มมีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีและครูประถมศึกษาเองก็เกิดทักษะและความมั่นใจในการสอนเทคโนโลยี

โรงเรียนที่ทำงานในลักษณะหุ้นส่วน

155. การเป็นหุ้นส่วนและความร่วมมือในท้องถิ่นเป็นวิธีการสำคัญในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและการเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้มากขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่สามารถส่งเสริมเครือข่ายที่จัดตั้งไว้อย่างดีระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นตัวป้อนได้อย่างมาก หรือระหว่างโรงเรียนอนุบาลและโรงเรียนประถมศึกษาตอนต้น หรือโรงเรียนที่มีนักเรียนหญิงล้วนหรือชายล้วนที่เข้าคู่กัน
156. การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสาระสำคัญของข้อเสนอของเราเกี่ยวกับงานที่ครูชั้นครูนำไปขยายผล ครูผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับความต้องการทางการศึกษาศึกษาเป็นพิเศษ โรงเรียนผู้เชี่ยวชาญพิเศษและโรงเรียนแสงส่องทาง (Beacon Schools) เขตปฏิบัติการทางการศึกษาจะทดลองวิธีการใหม่ที่โรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา โรงเรียนการศึกษาพิเศษในเขตพื้นที่สามารถจัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญให้แก่โรงเรียนที่หลอมรวมนักเรียนที่มีความต้องการทางการศึกษาเป็นพิเศษ และฝึกสอนครูและผู้ช่วยที่สนับสนุนการเรียนรู้ องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นมีหน้าที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มโรงเรียน
157. เราประสงค์จะเห็นโรงเรียนจำนวนมากขึ้นจัดให้ประชาชน ทุกวัยมีโอกาสเรียนรู้รวมทั้งผู้ปกครองเด็กที่โรงเรียน โรงเรียนที่มองโลกภายนอกหลายแห่งได้มีส่วนร่วมในการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตอยู่แล้ว โดยเปิดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแก่ชุมชนท้องถิ่นของตน และเชื่อมโยงกับผู้จัดบริการการศึกษาอื่นๆ เช่น การศึกษาผู้ใหญ่หรือการศึกษาต่อเนื่อง

ความช่วยเหลือสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

158. โรงเรียนขนาดเล็กอาจได้รับประโยชน์โดยเฉพาะจากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญด้านการสอนเพื่อปรับปรุงมาตรฐานให้ดีขึ้น โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งอาจมองเห็นประโยชน์ในการรวมตัวเป็นสมาพันธ์ โดยมีผู้นำคนเดียวดังที่เสนอไว้ในย่อหน้าที่ 61 ในขณะที่เราเชื่อว่าทุกโรงเรียน จำเป็นต้องมีครูที่รับผิดชอบการเรียนการสอนในบริเวณโรงเรียนนั้น แต่เราก็คิดว่า สมาพันธ์ดังกล่าวนั้นสามารถจะให้ประโยชน์ทางการศึกษาได้มากมาย
159. การจัดบริการร่วมกันอาจแบ่งเบาภาระให้ครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กได้ และทำให้โรงเรียนเหล่านี้สามารถทุ่มเทในด้านทรัพยากรระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น บริการที่ไม่คุ้มค่า

ใช้จ่ายสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กแห่งเดียวอาจสมเหตุสมผล เมื่อนำมารวมเข้ากับโรงเรียนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นความสนับสนุนทางการเงิน แผนงานจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกหรือการจัดให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพ ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถจัดบริการเป็นการ ช่วยเหลือครอบครัวมากขึ้นได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นสถานเลี้ยงเด็กร่วมกัน

โรงเรียนเซอร์เบอร์นาร์ด โลเวลล์ ในบริสตอล

นับตั้งแต่โรงเรียนเซอร์เบอร์นาร์ด โลเวลล์ ได้กลายเป็นวิทยาลัยภาษาแห่งหนึ่งใน พ.ศ. 2539 ก็ได้มีการให้ความสำคัญอย่างมากต่อการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้าไปในโปรแกรมการสอนภาษา นักเรียนได้ใช้คอมพิวเตอร์ 75 เครื่องที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านภาษาที่ใช้สื่อประสมสามารถดำเนินการได้ในเวลาเดียวกันทั้งชั้นเรียนเป็นกลุ่มเล็กและเป็นรายบุคคล

การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ากับส่วน อื่น ๆ นอกโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการทำงาน ได้แก่

- โรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นหุ้นส่วนกัน 10 โรงเรียน ได้นำภาษาฝรั่งเศสเข้าไปไว้ในหลักสูตร หลังจากโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับการเรียนภาษา โดยใช้สื่อประสมประสบความสำเร็จ ขณะนี้ครูโรงเรียนประถมศึกษาได้นำนักเรียนทั้งชั้นไปยังโรงเรียนเซอร์เบอร์นาร์ด โลเวลล์เป็นประจำเพื่อเรียนในห้องคอมพิวเตอร์ใหญ่
- ในระดับหลังอายุ 16 ปี โรงเรียนนี้ร่วมดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งในเร็ว ๆ นี้ จะใช้วิธีการประชุมทางไกลผ่านจอภาพเป็นการนำร่องเพื่อจัดหลักสูตรภาษาต่างประเทศสมัยใหม่ระดับประกาศนียบัตรการศึกษาสายสามัญสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา (A level)
- โครงการความร่วมมือในการสอนสองภาษาได้ทำความตกลงกับโรงเรียนที่เป็นหุ้นส่วนในฝรั่งเศส เยอรมนี และอิตาลี เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาต่าง ๆ ในหลักสูตร รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกลผ่านจอภาพจะเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานระดับนานาชาตินี้ โรงเรียนเซอร์เบอร์นาร์ด โลเวลล์ ใช้ประโยชน์จากผู้ช่วยสอนด้านภาษาต่างประเทศอย่างมาก บางคนได้รับการว่าจ้างให้ปฏิบัติงาน

ร่วมกับโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นหุ้นส่วนเพื่อสนับสนุนโครงการนำร่องระดับประถม บางคนปฏิบัติงานอย่างคร่ำเคร่งกับนักเรียนอายุ 16 ปีขึ้นไป เคียงคู่ไปกับครูในห้องเรียนและจัดการสอนพิเศษให้แก่นักเรียนเป็นรายบุคคล

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเรียนโดยใช้ สื่อประสม และผู้ช่วยสอนด้านภาษาต่างประเทศที่โรงเรียน เซอร์ เบอร์นาร์ด โลเวลล์ มีส่วนช่วยให้ผลการสอนภาษาในระดับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาสายสามัญปรับปรุงดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (2539 : ร้อยละ 24 ได้ A*-C, 1998 : ร้อยละ 49 ได้ A* -C)

วิทยาลัยแอปเพิลมอร์โธแฮมป์เชอร์

วิทยาลัยแอปเพิลมอร์โธ เป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง มาตั้งแต่พ.ศ. 2537 และมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญและทรัพยากรกับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงและชุมชนท้องถิ่น

แอปเพิลมอร์โธ นำหน้าสุดในการใช้การสื่อสารที่มีแถบความถี่กว้างในโรงเรียน ซึ่งมีการบุกเบิกเทคนิคทั้งด้านการประชุมทางไกลผ่านจอภาพและการเรียนทางไกล รวมทั้งการที่นักศึกษาใช้เทคโนโลยีไวท์บอร์ดอิเล็กทรอนิกส์แบบล่าสุด นักศึกษาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบอิสระและมีความมั่นใจในการทำงานด้วยความร่วมมือกันโดยวิธีการใช้งานร่วมกัน การถ่ายโอนและการปรับข้อมูล ซึ่งขยายกว้างครอบคลุมหลักสูตรทุกด้านและทุกกลุ่มอายุจนถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (sixth form)

ศูนย์การเรียนรู้ทางไกลของวิทยาลัยเป็นตัวอย่างที่ดีของการเป็นหุ้นส่วนกับการลงทุนของเอกชน นักศึกษารับฟังและผู้สอนจัดให้มีแฟ้มงานของหลักสูตรในระดับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาสายสามัญและระดับก้าวหน้า ซึ่งเปิดสอนให้แก่โรงเรียนและวิทยาลัย 60 แห่ง โดยมีทั้งหมด 130 หลักสูตร สำหรับนักศึกษากว่า 1,000 คน

โรงเรียนประถมต้นเบอรี ในดอร์เซต

ในดอร์เซต ได้มีการดำเนินงานในลักษณะเป็นความร่วมมือขึ้นมาอย่างเป็นทางการ คือ โรงเรียนที่รวมตัวกันเป็นสมาพันธ์ (โรงเรียนประถมต้นเบอรี) ได้เปิดดำเนินการใน Winterbourne Valley โดยเริ่มที่โรงเรียนประถม 4 โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง แต่ละโรงเรียนปิดลงและมีโรงเรียนเดียวที่เปิดดำเนินการ ณ สถานที่ตั้งทั้ง 4 แห่ง ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนชุดเดียวและครูใหญ่คนเดียว โดยมีการแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

บุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียนทุกคนได้รับประโยชน์ แต่ละหมู่บ้านยังคงรักษาอาคารเรียนและความรู้สึกด้านเอกลักษณ์ของโรงเรียนไว้ ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับเขตและชุมชนยังคงอยู่และเด็กเล็กๆ ยังคงสนุกสนานกับการศึกษาในช่วงปีที่กำลังเจริญเติบโตอยู่ใกล้บ้าน โรงเรียนที่รวมตัวกันเป็นสมาพันธ์ ได้มุ่งใจคณะผู้จัดการที่มีคุณภาพสูงจากประชาชนที่สนใจดำเนินสิ่งที่ท้าทายนี้ และนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้น เช่น การประชุมบุคลากรเป็นประจำและโครงสร้างบุคลากรใหม่ที่คล่องตัวมากขึ้น โครงสร้างการจัดการใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้ประโยชน์จากการประหยัด

160. ความช่วยเหลือด้านเทคนิค มีส่วนสำคัญมากขึ้น ในการสนับสนุนบริการที่จัดให้แก่ครูและผู้ช่วยสอนในห้องเรียน ซึ่งเป็ความจริงอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ การนำไปใช้และการบำรุงรักษา โรงเรียนที่ใหญ่กว่าอยู่ในฐานะที่จะรวมเอาคณะครูที่อุทิศทุ่มเทเข้ามาไว้ได้ ทั้งเต็มเวลาและบางเวลา แต่บางโรงเรียนไม่สามารถทำได้ เมื่อโรงเรียนเล็กไม่อยู่ในฐานะที่จะจ้างบุคลากรด้านเทคนิคแบบเต็มเวลาหรือบางเวลา เราเสนอแนะให้ดำเนินการโดยเร่งด่วนในระดับท้องถิ่นเพื่อพิจารณาหาวิธีที่โรงเรียนสามารถร่วมสนับสนุนงบประมาณและแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือด้านวิชาการได้ เช่นเดียวกับบริการ อื่น ๆ เช่น ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน
161. บางโรงเรียนอาจประสงค์จะก้าวต่อไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับบริการ ชุมชนแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) โดยนำการศึกษาและบริการอื่น ๆ มารวมไว้ด้วยกันทีเดียว

มีผู้บริหารคนเดียวเป็นผู้นำการดำเนินงานที่นำมารวมไว้ด้วยกัน เมื่อนโยบายของรัฐบาล เช่น New Deal for Communities เริ่มมีผลกระทบ เราประสงค์จะให้การดำเนินงานด้านบุคลากรสำหรับโรงเรียนมีความคล่องตัวพอที่จะทำให้ “การคิดร่วมกัน” ดังกล่าวนี้อาจเป็นไปได้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียนประถมศึกษาอาจเชื่อมโยงเข้ากับศูนย์กลางความเป็นเลิศในระยะแรกเริ่ม การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาชุมชน บริการสุขภาพ และบริการสังคม โดยแต่ละด้านมีผู้บริหารมืออาชีพของตนเองขึ้นตรงต่อผู้จัดการในภาพรวมทั้งหมด การทดลองในเขตปฏิบัติการทางการศึกษาได้ชี้ให้เห็นทิศทางดังกล่าวนี้แล้ว

162. โรงเรียนขนาดเล็กอาจมีวงเงินงบประมาณน้อยที่สุดที่จะลงทุนในการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ เราตั้งใจจะจัดตั้งกองทุนสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อช่วยนำร่องวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นนวัตกรรม เกณฑ์ในการบริหารกองทุนจะกระตุ้นให้โรงเรียนขนาดเล็กลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน ดำเนินงานร่วมกันในลักษณะสหพันธ์ ในเมื่อเป็นสิ่งที่เหมาะสมในการปรับปรุงมาตรฐานทางการศึกษาหรือผนวกโรงเรียนเข้ากับบริการอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมในการทำงานสำหรับครู

163. รัฐบาลได้ให้สัญญาในเรื่องแผนงานหลักในการลงทุนด้านการเงินในการศึกษาจนถึง พ.ศ. 2545 การลงทุนด้านการเงินประจำปีในการศึกษาจะสูงกว่าสองเท่าตลอดช่วงอายุของรัฐบาลนี้ องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นแต่ละแห่งกำลังได้รับการกระตุ้นให้จัดทำแผนการจัดการทรัพยากรตามแนวทางการดำเนินงานของเรา เราต้องการให้องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นวางแผนอย่างมีระบบเพื่อการได้มาและบำรุงรักษาอาคารเรียนที่ดี ซึ่งเหมาะสำหรับการเรียนการสอน เราจะดำเนินการให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวนี้รวมถึงสถานที่พักของบุคลากรและนักเรียน
164. เราตั้งใจไว้อย่างแน่วแน่ที่ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนควรมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้เราเสนอให้มีงบประมาณที่มีเป้าหมายเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงสภาพการทำงานของบุคลากรเพียงอย่างเดียว และดำเนินการให้มั่นใจว่าครูมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐบาลสนับสนุนการริเริ่มใหม่โดยลอร์ดพัทน์ม (Lord Puttnam) ในการวิจัย ออกแบบ และสร้าง “ห้องพักครูในอนาคต” การริเริ่มนี้จะดำเนินการในรูปแบบของการแข่งขันการออกแบบ โดยร่วมกับ *Times Educational Supplement* ลอร์ดพัทน์มกำลังดำเนินงานร่วมกับนักออกแบบชาวอังกฤษ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้ง เซอร์เทอเรนซ์ คอนแรน (Sir Terence Conran) และเซอร์ริชาร์ด โรเจอร์ส เพื่อร่วมกับครูในการจัดทำเอกสารชี้แจงเกี่ยวกับการแข่งขันแบบที่ส่งเข้ามาถึง 6 แบบจะตีพิมพ์ใน TES และครูจะได้รับการกระตุ้นให้ลงคะแนนเสียงเลือกแบบที่ตนชอบ โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะสถานที่ทำงานของครู ทั้งนี้ จะขอความอุปถัมภ์จากภาคเอกชน เพื่อนำแบบที่ชนะการแข่งขันไปก่อสร้างในโรงเรียนนาร่องจำนวนหนึ่ง โดยจะคัดเลือกจากคำตอบของครูที่ได้รับจากการแข่งขัน

บทที่ 6

บทสรุป

165. ในเอกสารปกเขียวฉบับนี้ เราได้แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ ซึ่งแสดงความปรารถนาอันแรงกล้าในอันที่จะเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพของครูให้แข็งแกร่ง เพื่อยกระดับมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของเด็กให้สูงขึ้น และช่วยยกบริการการศึกษาให้เป็นระดับโลก เอกสารปกเขียวนี้จัดพิมพ์เผยแพร่สำหรับวิชาชีพครูเฉพาะในอังกฤษเท่านั้น และรัฐมนตรีว่าการแห่งเวลส์จะจัดพิมพ์เอกสารปกเขียวสำหรับวิชาชีพครูในเวลส์ แต่ได้อนุมัติหลักการสำคัญที่ครอบคลุมโครงสร้างเงินเดือนและอาชีพของครู รัฐบาลได้นำเสนอข้อเสนอสําหรับ การศึกษาในสกอตแลนด์ในเอกสารปกขาว เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2542
166. เราตั้งใจที่จะปรึกษาหารืออย่างกว้างขวางและจริงจังเกี่ยวกับข้อเสนอของเรา ซึ่งเราตระหนักดีว่ามีนัยที่ลึกซึ้งสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านบริการทางการศึกษา และสำหรับทุกคนที่มีความสนใจในความสำเร็จของการศึกษา เราประสงค์จะให้การศึกษาหารือของเราเป็นหนึ่งในการดำเนินงานที่ละเอียดสมบูรณ์ที่สุดในการศึกษา เราประสงค์จะให้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับข้อเสนอของเรา นอกจากนี้ เราจะมองที่นัยสำหรับบริการการศึกษาส่วนอื่นๆ ที่อยู่นอกโรงเรียนด้วย รวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องและวิทยาลัยที่สอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (sixth form colleges)
167. เราได้กำหนดวัตถุประสงค์ของเราไว้ในตอนต้นของเอกสารฉบับนี้ ดังต่อไปนี้
- เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาที่บรรลุมาตรฐานขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังในตัวเด็กทุกคนสูง ไม่ว่าจะมีความถนัดอย่างไรก็ตาม พยายามดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
 - เพื่อให้ตระหนักในบทบาทสำคัญของครูในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา
 - เพื่อดำเนินการให้มั่นใจว่าเรามีผู้บริหารที่ดีเลิศในโรงเรียนทุกแห่ง
 - เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสในเรื่องวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ซึ่งจะเป็นไปได้โดยการจัดให้มีบุคลากรและการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มเติมเป็นพิเศษ
 - เพื่อให้รางวัลสำหรับความสำเร็จและสิ่งจูงใจสำหรับความเป็นเลิศ

- เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรในบริการทางการศึกษาทุกคนได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีคุณภาพดีตลอดชีวิตการทำงาน เพื่อให้สามารถนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้รับการพิสูจน์แล้วและแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้และจัดการให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- เพื่อจูงใจให้จัดหาครูที่ดีและให้มีครูที่เก่งและมีความสามารถพิเศษมากขึ้น
- เพื่อปรับปรุงให้วิชาชีพครูได้รับความยกย่องนับถือในตัวเองและจากชุมชน

ครูและสหภาพครู

168. ครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน และสหภาพแรงงานของครู จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากข้อเสนอของเราอย่างเห็นได้ชัด เราจะปรึกษารื้อหรือกับกลุ่มบุคคลเหล่านี้เกี่ยวกับหลักการของโครงสร้างเงินเดือนและรางวัลตอบแทนใหม่ และจะให้ความสำคัญต่อความเห็นของพวกเขาเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปได้จริง นอกจากนี้ เราจะส่งสำเนาเอกสารปกเขียวไปยังบุคลากรของโรงเรียนทุกคน

ผู้ปกครอง

169. ผู้ปกครองจะได้รับประโยชน์อย่างมากมาย จุดมุ่งหมายของข้อเสนอทั้งหมดที่แผงอยู่ก็คือ เพื่อช่วยสรรหาและสงวนรักษาครูที่ดีไว้ ปรับปรุงทักษะ ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษาสำหรับเด็กของเราทุกคน โอกาสในชีวิตของเด็ก ๆ จะได้รับผลประโยชน์โดยตรงและโดยทันทีจากคุณภาพของครู

องค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น

170. องค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นให้ความสนใจต่อเอกสาร ปกเขียวเป็นพิเศษ ในฐานะที่เป็นนายจ้างระดับชาติ และในแง่ของหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขึ้นในด้านมาตรฐานการศึกษา เราหวังว่าองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นจะร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ของเราเพื่อบริการการศึกษาที่ไม่เป็นรองใคร และช่วยเราสร้างบริการสาธารณะที่ทันสมัย มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นและความประสงค์ของชุมชนท้องถิ่น เราเห็นว่าทางการในเขตปกครองของศาสนจักรคงจะมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับเรา

171. ข้อเสนอของเรามีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างวิชาชีพครูและผู้บริหารโรงเรียนให้เข้มแข็งในลักษณะที่จะปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นและช่วยเหลือองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาของตนเอง การดำเนินงานขององค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นในโรงเรียนควรมีสัดส่วนที่กลับกันกับความสำเร็จภายในกรอบการดำเนินงานในภาพรวมทั้งหมดนั้น องค์การบริหารมีบทบาทสำคัญในการนำข้อเสนอไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราหวังจะให้องค์การบริหารดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ส่งเสริมการเผยแพร่แนวคิดดี ๆ ออกไปให้กว้างขวาง โดยอาศัยงานด้านการสนับสนุนของตนเอง
- ปรับบริการด้านการให้คำปรึกษาให้ทันสมัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับคำปรึกษาด้านบุคลากร ตามข้อเสนอในเอกสารปกเขียวนี้
- ใช้ประโยชน์จากความรู้ความชำนาญของครูอย่างดี ดังที่หลายแห่งดำเนินการอยู่แล้ว โดยการแต่งตั้งโยกย้ายชั่วคราวและโดยการสรรหาครูเข้ามาทำหน้าที่ให้บริการคำปรึกษาของตนเอง
- สนับสนุนการฝึกอบรมครู ผู้ช่วยสอน บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดีในการดำเนินงานตามข้อเสนอของเอกสารปกเขียวนี้
- อำนวยความสะดวกในการประเมินครูใหญ่ และสนับสนุนการจ่ายเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานให้แก่ครูใหญ่ โดยการจัดเตรียมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและระดับเงินเดือน
- ส่งเสริมให้โรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วน เช่น โดยอาศัยเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือโดยอาศัยกองทุนสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็ก

กรรมการบริหารโรงเรียน

172. กรรมการบริหารโรงเรียนทุกคนจะให้ความสนใจต่อข้อเสนอของเราอย่างมาก ไม่ว่าจะโรงเรียนประเภทใด คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานในภาพรวม ทั้งหมดของโรงเรียน โดยมีหน้าที่เฉพาะที่จะดำเนินงานดัง

กล่าวเพื่อส่งเสริมมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในระดับสูง คณะกรรมการเป็นนายจ้างในทางปฏิบัติ แม้แต่ในที่ซึ่งมีการทำสัญญาจ้างเป็นทางการกับองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบการใช้งบประมาณที่ส่งมอบมายังโรงเรียน ซึ่ง งบประมาณส่วนใหญ่จะใช้สำหรับการจัดบุคลากร

173. ข้อเสนอของเรามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยจัดให้มีเครื่องมือและงบประมาณสนับสนุนให้แก่บุคลากรของโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรม จัดการ และแรงจูงใจดีขึ้น ซึ่งจะเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะสอนนักเรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ เราหวังที่จะให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานตามวิธีการจัดการใหม่นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการปรับเปลี่ยนนโยบายให้ทันสมัยและดำเนินนโยบายตามระบบเงินเดือนใหม่ นอกจากนี้ เรายังคาดหวังให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการประเมินครูใหญ่อย่างเหมาะสม ซึ่งการวินิจฉัยเชิงวิชาชีพของครูใหญ่จะมีความสำคัญมากในการทำให้ระบบใหม่ดำเนินงานได้ผล

174. เราจะสนับสนุนคณะกรรมการบริหารโดยดำเนินการให้ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีดำเนินงานตามระบบใหม่ให้ได้ผล โดยให้นโยบายที่เป็นตัวแบบ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมครูใหญ่ในระบบใหม่ ให้ความช่วยเหลือภายนอกในด้านกระบวนการทำงาน เช่น การประเมินครูใหญ่ซึ่งจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันในระดับชาติ เราจะจัดเตรียมงบประมาณเพื่อช่วยเหลือกรรมการบริหารตาม วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้

กระบวนการปรึกษาหารือ

175. กระบวนการปรึกษาหารือ เริ่มต้นด้วยการจัดพิมพ์เอกสารนี้ ซึ่งจะส่งไปยังโรงเรียนทุกแห่ง และองค์กรต่าง ๆ ที่สนใจทั้งหมด เรายินดีรับฟังข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารปกเขียวนี้ในทุกด้านจากทุกท่านที่สนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

- มุ่งเน้นที่สถานภาพที่สูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าของครูที่ดีขึ้น โครงสร้างอาชีพที่มีรางวัลตอบแทนให้ ระเบียบบริหารราชการที่ลดน้อยลง และความเป็นอิสระมากขึ้นที่จะมุ่งเน้นการสอนเพื่อเป็นการตอบแทนความเป็นมืออาชีพใหม่ การ

แสดงความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลมากขึ้น มีความคล่องตัวมากขึ้น และ
มาตรฐานที่สูงขึ้น

- โครงสร้างวิชาชีพครูที่เป็นข้อเสนอใหม่

ภาวะผู้นำ

- การขยายกลุ่มผู้บริหารให้กว้างขึ้น โดยมีเงินเดือนเพิ่มขึ้นและใช้สัญญาจ้างที่กำหนดช่วงระยะเวลาการจ้างตายตัวมากขึ้นสำหรับภาระหน้าที่การเป็นครูใหญ่ที่ยากลำบากและเงินเดือนที่มีส่วนสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- วิทยาลัยผู้บริหารโรงเรียนแห่งชาติที่มีชื่อเสียงและกรอบการดำเนินงานฝึกอบรมการเป็นครูใหญ่ระดับชาติใหม่

การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินการจัดการผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวินิจฉัยเชิงวิชาชีพ ในเรื่องเงินเดือนและการพัฒนาอาชีพ
- เส้นแบ่งระดับการปฏิบัติงานที่ให้ครูซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสได้รับเงินเดือนสูงขึ้น
- โครงการให้รางวัลตอบแทนผลการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้รางวัลผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมทั้งโรงเรียน

การฝึกอบรม

- มีความยืดหยุ่นและความเข้มแข็งมากขึ้นในการฝึกอบรมครูเบื้องต้น
- การพัฒนาอาชีพและวิชาชีพที่เป็นระบบ
- โครงการเส้นทางลัดระดับชาติเพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมและครูที่มีความสามารถพิเศษก้าวหน้าในวิชาชีพได้อย่างรวดเร็ว

ความสนับสนุนที่ดีขึ้น

- มีการใช้ผู้ช่วยสอนและบุคลากรสนับสนุนอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีการฝึกอบรมที่ดีขึ้นสำหรับบุคลากรเหล่านี้

- กองทุนสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานนำร่องแบบใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรของ โรงเรียนและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะเป็นการช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น

ตารางเวลาการปฏิบัติงาน

176. ข้อเสนอในเอกสารฉบับนี้ครอบคลุมเนื้อหาต่างๆ ในวงกว้างและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จะคู่ขนานกันไป เราเห็นว่าตารางเวลาการปฏิบัติงานในภาพรวมควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

	2541 ธค.	2542 มค. มีค. มิ.ย. กย.	2543 มค. กย.	2544 มค. กย.	2545 มค. กย.
การปรึกษาหารือเกี่ยวกับเอกสารปกเขียว รวมทั้งการประชุมต่าง ๆ	██████████				
ได้รับข้อเสนอแนะจากหน่วยงานประเมินครูในโรงเรียนสำหรับปีต่อไป		██████		███	███
การดำเนินงานตามข้อเสนอหลักในเอกสารปกเขียวเกี่ยวกับเงินเดือนและโครงสร้าง				██████████	
การดำเนินงานด้านการประเมินผลที่ใช้อยู่			██████████		
โครงการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน				██████████	
การปรับปรุงการฝึกอบรมครูเบื้องต้น			██████████		
เส้นทางลัด การปรึกษาหารือ การปฏิบัติตามแผน		██████		██████████	
โครงการใหม่สำหรับการพัฒนาอาชีพและวิชาชีพ			██████████		
วิทยาลัยแห่งชาติสำหรับผู้บริหารโรงเรียน การปรึกษาหารือ การปฏิบัติตามแผน		██████	██████████		
มีผู้ช่วยสอนในห้องเรียนเพิ่มขึ้น			██████████		

177. เราประสงค์จะให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่เกี่ยวกับรูปแบบของวิชาชีพครูในอนาคต โดยจัดให้มีการประชุมระดับภูมิภาคต่อเนื่องกัน 7 ครั้ง ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2542 รวมทั้งมีการปรึกษาหารือในลักษณะอื่น ๆ เพื่อนำเสนอข้อเสนอดังกล่าวในระดับท้องถิ่น โรงเรียนหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ประสงค์จะจัดการอภิปรายของตนเองสามารถขอชุดการนำเสนอไปใช้ได้ เราหวังว่าโรงเรียนและองค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่นจำนวนมากประสงค์จะดำเนินการดังกล่าวนี้เอง

ที่ปรึกษา	ดร. รุ่ง แก้วแดง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ นางศรีน้อย โปวาทอง ที่ปรึกษาด้านต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
ผู้พิจารณาและ เรียบเรียงรายงาน	ศาสตราจารย์ สุขุม อมรวิวัฒน์ นางศรีน้อย โปวาทอง ศาสตราจารย์ ดร.มนตรี จุฬาวีฒนทล
ผู้แปล	นางสุรางค์ โพธิ์พฤษภาวงศ์
ผู้ประสานงานและ จัดทำรูปเล่ม	นางสาวสายวรุณ บุญคง นางสาววิภาสรินทร์ ประพันธ์ศิริ
ผู้จัดพิมพ์ต้นฉบับ	นางสุภัทรา เอี่ยมประภากุล นางสมพร ยิ้มย่อง นางสาวอารีย์ ปานเทพ