



คู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการPLC (Professional Learning Community)
“ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ผู้สถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภาคผนวก ก

ความรู้ เรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



ความรู้ เรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

PLC (Professional Learning Community) มีพื้นฐานแนวคิดมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ (Thompson, Gregg, & Niska, 2004) เป็นการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็น”องค์กร” นั้นน่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้อง แท้จริงแล้วโรงเรียน มีความเป็น “ชุมชน” มากกว่าความเป็นองค์กร ซึ่งความเป็น “องค์กร” กับ “ชุมชน” มีความแตกต่างกันที่ความเป็นชุมชน จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมา มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตึงตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” จะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพมีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบบผนึกกำลังกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ “องค์กร” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่นลดความเป็นกันเองต่อกันลง มีความเป็นราชการมากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้วก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างเหินระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นมีกลไกที่บังคับควบคุมมากมายและมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลักในทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่าโรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้วบรรยากาศที่ตามมาก็คือสมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) โดยที่ใส่ใจร่วมกันถึงการเรียนรู้และความรับผิดชอบหลักร่วมกันของชุมชนนั้นคือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

ด้านความสำคัญของ PLC จากผลการวิจัยโดยของ Hord (1997) ที่ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มี การจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และ ถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า PLC ส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวงานสอนของครูเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้นโดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขันจนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อการพัฒนาโดยรวมของนักเรียน ถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงความเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้นจนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้นส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลาเป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อ



การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นที่สำคัญ คือยังสามารถลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่ายังพบว่ามีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ ลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่ามีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า PLC ส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้อง เลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า สุดท้าย คือ มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันและลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุปคือ PLC มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับ องค์การที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลง ของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพที่มีหน้างานสำคัญ คือ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญ จากการศึกษาหลายโรงเรียนในประเทศ สหรัฐอเมริกาดำเนินการ ในรูปแบบ PLC พบว่าเกิดผลดีทั้งวิชาชีพครูและผู้เรียน ที่มุ่งพัฒนาการของผู้เรียน เป็นสำคัญ

1.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC มีวรรณกรรมทางการศึกษาจากการวิจัยหรือโครงการศึกษา ต่างๆ สามารถ เรียบเรียงสรุปเป็นความหมายของ PLC คือ การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ Sergiovanni (1994) ได้กล่าวว่า PLCเป็นสถานที่สำหรับ “ปฏิสัมพันธ์” ลด “ความโดดเดี่ยว” ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของ โรงเรียนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนหรืองานวิชาการโรงเรียน ซึ่ง Hord (1997) มอง ในมุมมองเดียวกัน โดยมองการรวมตัวกันดังกล่าว มีนัยยะแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู หรือเปิดโอกาส ให้ครูเป็น “ประธาน” ในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) การมีคุณค่าร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกันไปถึง การเรียนรู้ร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน การรวมตัวในรูปแบบนี้เป็น เหมือนแรงผลักดัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของ สมาชิกใน PLC เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา วิชาชีพ สู่มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก (Senge, 1990) การพัฒนาวิชาชีพให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์” (วิจารณ์ พานิช, 2555) โดยมองว่าเป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่ามองว่า “ศิษย์ของฉัน” และการ เปลี่ยนแปลง คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ ของครู” เป็นตัวตั้งต้น เรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อผู้เรียน เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม การรวมตัวการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นไปได้ยากที่จะทำเพียงลำพังหรือ เพียงนโยบายเพื่อให้เกิด การขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียน จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็น PLC ที่สอดคล้องกับ ธรรมชาติทางวิชาชีพพหุในโรงเรียน ย่อมมีความเป็นชุมชนที่สัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น (Senge, 1990) ชุมชน ที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขทาง วิชาชีพ มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงาน “ครูเพื่อศิษย์ร่วมกัน” บรรยากาศการอยู่ร่วมกันจึงเป็นบรรยากาศ “ชุมชนกัลยาณมิตร ทางวิชาการ” (สุรพล ธรรมรัตน์, ทศนีย์ จันอินทร์, และ คงฤกษ์ ไตรยวงศ์, 2553) ที่มี ลักษณะความเป็นชุมชน แห่งความเอื้ออาทรอยู่บนพื้นฐาน “อำนาจเชิงวิชาชีพ” และ “อำนาจเชิงคุณธรรม”



(Sergiovanni, 1994) เป็นอำนาจที่การสร้างพลังมวลชนเริ่มจากภาวะผู้นำร่วมของครูเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา (Fullan, 2005)

กล่าวโดยสรุป PLC หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุน ส่งการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง ส่งคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

1.2 การแบ่งระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

PLC สามารถแบ่งระดับได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และระดับชาติ โดยแต่ละลักษณะจะแบ่ง ตามระดับของความเป็น PLC ย่อย ดังนี้

1) ระดับสถานศึกษา (School Level) คือ PLC ที่ขับเคลื่อนในบริบทสถานศึกษา หรือโรงเรียน สามารถแบ่งได้ 3 ระดับย่อย (Sergiovanni, 1994) คือ

1.1 ระดับนักเรียน (Student Level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผล สำหรับตน นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้

1.2 ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Level) ประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียนโดยใช้ฐานของ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของชุมชน จึงเรียกว่า “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกคนในโรงเรียนร่วมกันพิจารณา ทบทวนเรื่องนโยบาย การปฏิบัติ และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนใหม่อีกครั้ง โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้เพื่อให้สามารถ บริหารจัดการการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนการปฏิบัติ งานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย

1.3 ระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้าง และผลักดัน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้การสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัคร ถ่ายทอดความรู้

2) ระดับกลุ่มเครือข่าย (Network Level) คือ PLC ที่ขับเคลื่อนในลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่มวิชาชีพจากองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มุ่งมั่นร่วมกันสร้างชุมชน เครือข่าย ภายใต้ วัตถุประสงค์ร่วม คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน อาจมี เป้าหมายที่เป็นแนวคิดร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน คือ การตกลงร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพครูระหว่างสถาบัน โดยมองว่าการร่วมมือกันของสถาบันต่างๆ จะทำให้เกิดพลังการขับเคลื่อน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยน หรือร่วมลงทุนด้านทรัพยากร และการเกื้อหนุนเป็นกัลยาณมิตร



คอยสะท้อนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กรณีตัวอย่างเช่น กรณี ศึกษาการจัด PLC เป็นกลุ่มของโรงเรียนในประเทศสิงคโปร์ เพื่อร่วมพัฒนาแลกเปลี่ยนและสะท้อนร่วมกันทางวิชาชีพ เป็นต้น

2.2 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือของสมาชิกวิชาชีพครู คือ การจัดพื้นที่เปิดกว้างให้สมาชิกวิชาชีพครูที่มีอุดมการณ์ร่วมกันในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชิงคุณภาพของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ สมาชิกที่รวมตัวกัน ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับสังกัด แต่จะตั้งอยู่บนความมุ่งมั่น สมัยใจใช้อุดมการณ์ร่วมเป็นหลักในการรวมกันเป็น PLC กรณีตัวอย่าง เช่น PLC “ครูเพื่อศิษย์” ของมูลนิธิสฤตศรี สฤตดิวงศ์ (มสส.) ที่สร้างพื้นที่ส่วนกลางสำหรับวิชาชีพครูให้จับมือร่วมกันเป็นภาคี ร่วมพัฒนา “ครูเพื่อศิษย์” มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย (วิจารณ์ พานิช, 2555) เป็นต้น

3) ระดับชาติ (The National Level) คือ PLC ที่เกิดขึ้น โดยนโยบายของรัฐที่มุ่งจัดเครือข่าย PLC ของชาติเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของวิชาชีพ โดยความร่วมมือของสถานศึกษา และครู ที่ผนึกกำลังร่วมกันพัฒนาวิชาชีพ ภายใต้ การสนับสนุนของรัฐ ดังกรณีตัวอย่าง นโยบายวิสัยทัศน์เพื่อ ความร่วมมือของกระทรวงศึกษาธิการประเทศสิงคโปร์ (MOE) (2009) รัฐจัดให้มี PLC ชาติสิงคโปร์เพื่อมุ่งหวังขับเคลื่อนแนวคิด “สอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก” (Teach Less, Learn more) ให้เกิดผลสำเร็จ เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา

PLC ในระดับสถานศึกษา หรือ ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ นำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC ที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและ วิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศนำเสนอเป็น 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมที่ร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร และโครงสร้างสนับสนุน ชุมชนนำเสนอจากการสังเคราะห์แนวคิดต่างๆ และรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) คือพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Hord, 1997) อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทาง สำคัญของการทำงานแบบมอง “เห็นภาพเดียวกัน” (Hord, 1997; Hargreaves, 2003)

2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่ สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ฯ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006)

3) คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมาย และที่สำคัญเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของ งานจนเชื่อมโยงเป็น



ความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนัก รู้ของสมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน ร่วมกันหลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นชุมพลังสำคัญที่จะเกิดพลัง ในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Hord, 1997; DuFour, 2006; Hargreaves, 2003)

4) ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการ เรียนรู้ของครูในหลายๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Hord, 1997) โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครู (Louis & Kruse, 1995; Senge, 2000; DuFour, 2006)

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน (Louis, Kruse, & Marks, 1996) การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มี ลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์ ที่งานจริงถือเป็นโจทย์ร่วม (Hargreaves, 2003; Stoll & Louis, 2007) ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไกในการทำงานซึ่งกันและกัน แบบละวางตัวตนให้มากที่สุด (There's no I in team) (DuFour, 2006) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิด ประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนามาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสนใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการที่ PLC เน้นการขับเคลื่อน ด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่องนั้น ซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน นั่นคือการเป็นกัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข ไม่โดดเดี่ยว (Sergiovanni, 1994; Fullan, 1999) ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วม สอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2554; Olivier & Hipp, 2006; Little & McLaughlin, 1993)

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะ ผู้นำร่วมกัน ให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน รายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ตนเองและวิชาชีพ (Kotter & Cohen, 2002) จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมี ผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน (Olivier & Hipp, 2006) จนเป็นแบบที่มีพลังเหนียวแน่นให้ ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกัน อย่างวิสัยทัศน์ร่วม (Hargreaves, 2003) รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน การโค้ช



ผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การวิจัยทัศนคติการมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น (Thompson, Gregg, & Niska, 2004)

2) ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” (Hargreaves, 2003) ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็น “ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ไม่ใช่ “กรรม” หรือ ผู้ถูก กระทำ และผู้ถูกให้กระทำ (วิจารณ์ พานิช, 2554) ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วย ความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพ ในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน PLC นั่นคือ “อำนาจทางวิชาชีพ” (Hargreaves, 2003) เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันหรือกำหนดร่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายใน PLC (Thompson et al., 2004)

กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมา มีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคน ทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผล ต่อความเป็น PLC

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

1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริง ร่วมกันของ สมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงาน ภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวย ประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้อง ว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006) ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึก ไม่น่าเบื่อหน่าย คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะสนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมโนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การ สร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของทีม และการจัดการความรู้ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553; Stoll & Louis, 2007)

2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ วุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การ รู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึด การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน (Hargreaves, 2003) ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา การ กรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์



เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น (สุรพล ธรรมร่มดี และคณะ, 2553)

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของ PLC นั้นมีหัวใจสำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของ ทีมเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเอง ของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึก ปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและ ผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergiovanni(1994) ที่ว่า PLCเป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่าง ปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพ และชีวิต มีความศรัทธาร่วม อยู่ร่วมกันแบบ “สังฆะ” ถือศีล หรือ หลักปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของ สังคมฐานการพึ่งพาตนเอง (สุรพล ธรรมร่มดี และคณะ, 2553) มีบรรยากาศของ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ ยึดความสามารถ และสร้างพื้นที่ปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน (Boyd, 1992) ดังกล่าวนี้นี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนถึงเครือข่ายที่สัมพันธ์ กับชุมชนต่อไป

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure)โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็น วัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและ มุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมี โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือ โครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้ง ระหว่างครู ผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหาร จัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงาน เป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบท ของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992) โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม ให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สุรพล ธรรมร่มดี และคณะ, 2553) มีรูปแบบการ สื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความ แตกแยก และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Eastwood & Louis, 1992)

กล่าวโดยสรุปทั้ง 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบท สถานศึกษา กล่าวคือ เอกลักษณะสำคัญของความเป็น PLC แสดงให้เห็นว่าความเป็น PLC จะทำให้ความเป็น “องค์กร” หรือ “โรงเรียน” มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ PLC ด้วยกลยุทธ์การสร้าง ความร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และชุมชนกัลยาณมิตรแสดงถึงการ รวมพลังของครูและนักการศึกษา ที่เป็นผู้นำร่วมกัน ทำงานร่วมกัน แบบทีมร่วมแรงร่วมใจ



มุ่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ ภายใต้โครงสร้างอำนาจทางวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรม ที่มาจากการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำ ร่วมพัฒนาของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาภายใน PLC ที่ส่งถึงผู้เกี่ยวข้องต่อไป

1.4 ประโยชน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

S.M. Hord. (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อยๆ ดังนี้

ประโยชน์ต่อครูผู้สอน

- ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
- เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริง
- รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
- รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
- เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง
- รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียนต่อไป
- เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
- มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
- มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
- มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ

ประโยชน์ต่อนักเรียน

- ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง
- อัตราการขาดเรียนลดลง
- มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
- มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน



กล่าวโดยสรุป ถ้าผลงานวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอที่เชื่อมโยงถึงการที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนการที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา นั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษาร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการเรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น (Darling – Hammond, 1994, 1996) เป็นต้น การที่จะให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า **“ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องเป็นนักเรียน (Teachers are the first learners)”** โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝัน ของบุคคลฝ่ายที่มีอาจปฏิเสธได้

2. กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างยั่งยืน

การนำกระบวนการ PLC ไปใช้ในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 เริ่มต้นด้วยขั้นตอนง่ายๆ (Take a baby steps) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย อภิปราย สะท้อนผล แลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ เพื่อกำหนดว่า จะดำเนินการอย่างไรโดยพิจารณาและสะท้อนผลในประเด็นต่อไปนี้

- 1) หลักการอะไรที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
- 2) เราจะเริ่มต้นความรู้ใหม่อย่างไร
- 3) การออกแบบอะไรที่พวกเขาควรใช้ในการตรวจสอบหลักฐานของการเรียนรู้ที่สำคัญ

2.2 การวางแผนด้วยความร่วมมือ (Plan Cooperatively) สมาชิกของกลุ่มกำหนดสารสนเทศที่ต้องใช้ในการดำเนินการ

2.3 การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (Set high expectations) และวิเคราะห์การสอน สืบเสาะหาวิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

- 1) ทดสอบข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการสอนหลังจากได้มีการจัดเตรียมต้นแบบที่เป็นการวางแผนระยะยาว (Long-term)
- 2) จัดให้มีช่วงเวลาของการชี้แนะ โดยเน้นการนำไปใช้ในชั้นเรียน
- 3) ให้เวลาสำหรับครูที่มีความยุ่งยากในการสังเกตการณ์ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างประสบผลสำเร็จ

2.4 เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ (Start small) เริ่มต้นจากการใช้กลุ่มเล็กๆ ก่อน แล้วค่อยปรับขยาย

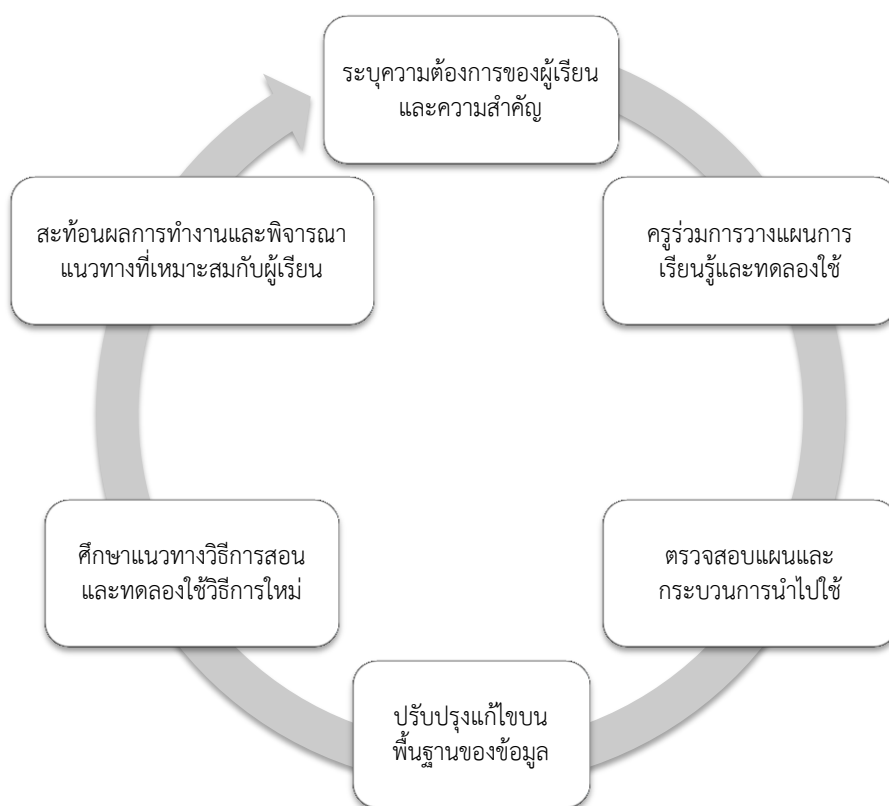


2.5 ศึกษาและใช้ข้อมูล (Study and use the data) ตรวจสอบผลการนำไปใช้และการสะท้อนผลเพื่อนำมากำหนดว่า แผนไหน ควรใช้ต่อไป/แผนไหนควรปรับปรุงหรือยกเลิก

2.6 วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Plan for success) เรียนรู้จากอดีต ปรับปรุงหรือปฏิเสธในสิ่งที่ไม่สำเร็จ และทำต่อไปความสำเร็จในอนาคต หรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับเจตคติและพฤติกรรมของครู

2.7 นำสู่สาธารณะ (Go public) แผนไหนที่สำเร็จก็จะมีการเชิญชวนให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ยกย่องและแลกเปลี่ยนความสำเร็จ

2.8 ฝึกฝนร่างกายและหล่อเลี้ยงสมอง (Exercise the body & nourish the brain) จัดกิจกรรมที่ได้มีการเคลื่อนไหวและ เตรียมครูที่ทำงานสำเร็จของแต่ละกลุ่มโดยมีการจัดอาหาร เครื่องดื่มที่มีประโยชน์



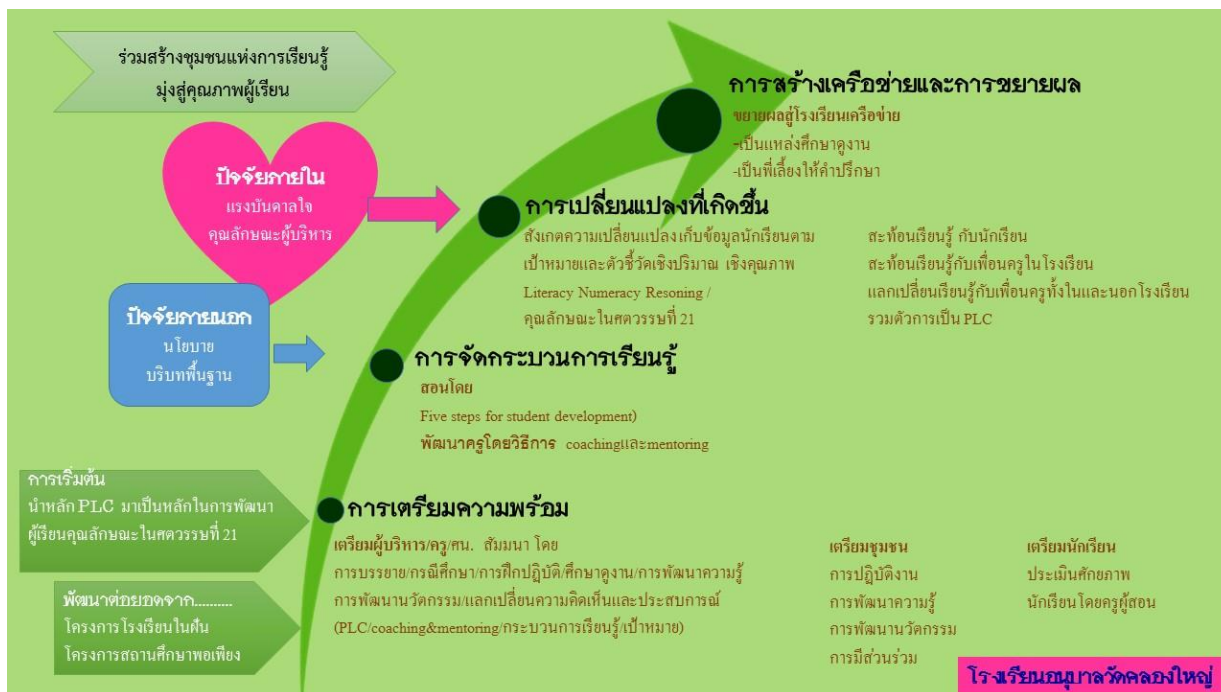
วงจรการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ดัดแปลงจาก: Luis Martinez อ้างถึงใน Hord, Roussin&Sommers, 2010



3. กรณีศึกษาสถานศึกษาที่นำกระบวนการ PLC ไปใช้

3.1 โรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่ อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด



“การพัฒนาครูโดยการสร้างระบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง” ของโรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่เกิดจากความร่วมมือร่วมพลังระหว่าง 3 สถาบันทางการศึกษา คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน มีเป้าหมายเป็นไปตามกรอบโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนา กำหนดขึ้น โดยระบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับการพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ให้มีการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองแห่งคุณภาพ ห้องเรียนแห่งคุณภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีกระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน มีความสามารถในการให้เหตุผล การรู้ภาษา และการรู้เรื่องจำนวน

ระบบการทำงานร่วมกันระหว่างคณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราดในครั้งนี้ ได้สร้างโอกาสการเรียนรู้ร่วมกันตลอดระยะเวลา 4 เดือน เริ่มตั้งแต่การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และแผนการดำเนินงานร่วมกัน ไปจนถึงการดำเนินงานตามแผนผ่านการชี้แนะหรือ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยงหรือ Mentoring ที่คณะครูศาสตร์ ออกแบบให้สมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยใช้ระบบการศึกษาผ่านบทเรียน (Lesson Study) ถึงสามวงจรการเรียนรู้ และยังให้สมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างสถาบันการศึกษาทั้งสามสถาบันได้เข้ามาร่วมประชุมปรึกษาหารือกันในห้องเรียนอย่างน้อยเดือนละครั้ง และ “สนทนา” การผ่านระบบบิโเลกทรอนิกส์ตามแนวการสืบสอบแบบขึ้นชมตลอดเวลา มีสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม คือ ทีวีดีเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู สารคดีชุด Understanding Lesson Study ตอนที่ 1-6 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาคู่พัฒนากับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีดังนี้

1. ออกแบบหลักสูตรและแผนการดำเนินงานโดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ จากข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

2) ออกแบบหลักสูตร วิธีการ และแผนดำเนินการในการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามเป้าหมายที่กำหนดและตามแนวทาง Browser in Service โดยใช้กระบวนการสร้างระบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถด้าน Literacy , Numeracy และ Reasoning Ability รวมทั้งการพัฒนาทักษะ 5 ขั้นตอน การพัฒนาเน้นฐานโรงเรียนในขณะปฏิบัติการสอน (On the job Training) เพื่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

3) จัดทำคู่มือและสื่อที่ใช้ในการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์

2. ดำเนินการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามหลักสูตร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา

2) จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 วัน

3) นิเทศติดตามด้วยระบบสนับสนุนแบบ Coaching และ Mentoring จำนวน 2 ครั้ง

4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Symposium) ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ครั้ง เพื่อให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ ได้นำบทเรียนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5) ประเมินสมรรถนะหลังการพัฒนา

6) ประชุมสรุปภาพความสำเร็จร่วมกัน

3. จัดทำรายงานสรุปผลสัมฤทธิ์การพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการดำเนินงาน “การพัฒนาครูโดยการสร้างระบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง” โรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่

ผลการพัฒนาสมรรถนะความเป็นครูของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ทั้ง 3 ด้านพบว่า

1. ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้พบว่า ครู ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นทั้ง 3 กลุ่ม โดยผู้บริหารมีการพัฒนามากที่สุด ศึกษานิเทศก์ และครูตามลำดับ

2. ด้านทักษะในการวางแผนการจัดการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอน พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นภาพการเขียนแผนการสอนที่เน้นการจัดการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอนให้กับผู้เรียนชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และเพื่อนครูร่วมชี้แนะแนวทาง นอกจากนี้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในวิชาชีพครู ให้ความสำคัญในการวางแผนการสอน เตรียมสื่อและร่วมเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนมากขึ้น

3. คุณลักษณะด้านการเป็นผู้เรียนรู้และเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่า กลุ่มครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแผน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างกัน กล้าชี้แนะ บอกกล่าวและรับฟังกันมากขึ้น มีการนำประสบการณ์ของตนเองมาเล่าให้เพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ฟัง ทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนครู ศึกษานิเทศก์ ในด้านวิชาการและด้านอื่นๆ มีมากขึ้น



สำหรับกลุ่มผู้บริหารได้ร่วมวางแผน สังเกตชั้นเรียนและสะท้อนคิดร่วมกับครูผู้สอนทำให้ผู้บริหารเข้าใจครูมากขึ้น เข้าใจบริบทที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียน อันจะนำไปสู่แนวทางการสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ส่วนกลุ่มศึกษานิเทศก์สามารถวางแผน เข้าร่วมสังเกตการสอนในชั้นเรียน สะท้อนคิดร่วมกันกับครู ผู้บริหาร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้เข้าใจบริบท สภาพและความต้องการของครู และแนวทางการสนับสนุนมากขึ้น

ผลที่เกิดกับผู้เรียน

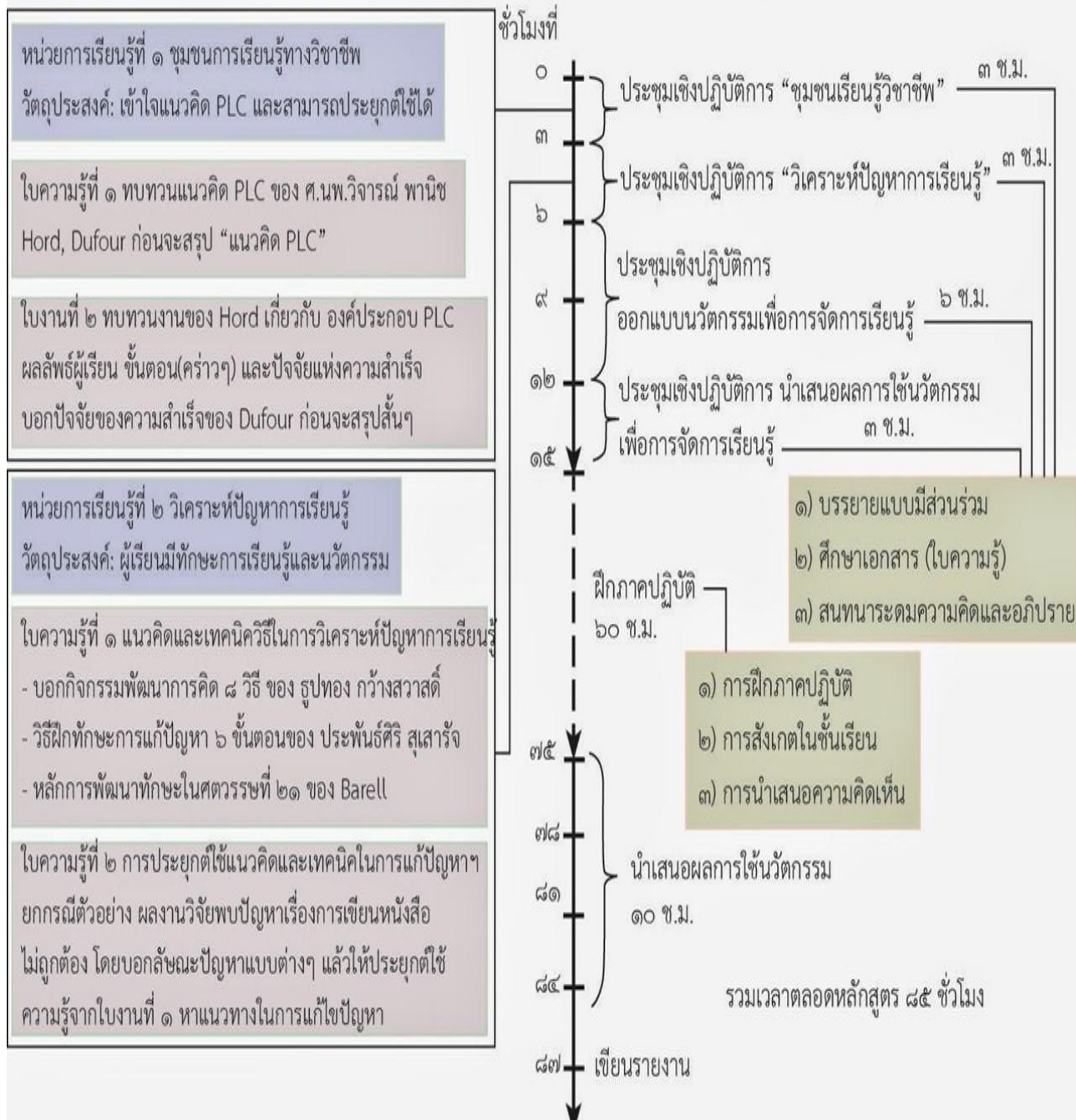
ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการให้เหตุผล การรู้ภาษา และการรู้เรื่องจำนวน (Literacy Numeracy Reasoning) ตามระดับชั้นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามแนวทางของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

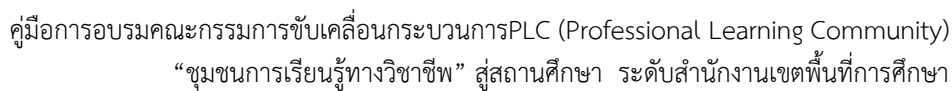
ผลที่เกิดกับโรงเรียน

โรงเรียนมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบ 5 ขั้นตอน เพื่อร่วมกันเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ทั้งในด้าน การให้เหตุผล การรู้ภาษา และการรู้เรื่องจำนวน (Literacy Numeracy Reasoning) ให้กับนักเรียน



แนวทางการขยายผลให้กับโรงเรียนเครือข่ายจากโรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่





```

graph TD
    A["1. ขั้นเตรียมการ  
1.1 ประชุมชี้แจงประเด็น และเป้าหมายของโครงการ  
1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน  
1.3 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลตามเป้าหมายของโครงการ"] --> B["2. ขั้นดำเนินงาน  
2.1 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์  
2.2 พัฒนาครูผ่านกระบวนการนิเทศ"]
    B --> C{"3. ขั้นตรวจสอบและประเมินผล  
ประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 2 กิจกรรม"}
    C -- "ไม่บรรลุผล" --> B
    C -- "บรรลุผล" --> D["4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Check)  
นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และพัฒนาการดำเนินงานครั้งต่อไป"]
    C --> E["จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์  
พัฒนาห้องประจำกลุ่มสาระ 8  
กลุ่มสาระ ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ICT"]
    C --> F["พัฒนาครูผ่านกระบวนการนิเทศ  
ประกอบด้วย กิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน  
(Walk in) กิจกรรมระบบนิเทศภายใน"]
    E --> G["ศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อ  
ศิษย์ 8 กลุ่มสาระ"]
    F --> H["ครูได้รับการพัฒนา  
วิชาชีพครู 3 ด้าน คือ  
ด้านการปฏิบัติตน  
ความรู้และทักษะ และ  
ด้านการปฏิบัติงาน"]
    D --> I["สรุปผลการประเมิน และข้อเสนอแนะ"]
  
```

การสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional learning community) หรือ PLC เพื่อใช้เป็นความรู้ในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์และวางแผนพัฒนาครูตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ประชุมชี้แจง ให้ความรู้ คณะครู และร่วมอภิปรายถึงวัตถุประสงค์และคุณค่าของการจัดตั้ง ศูนย์โดยอาศัยแนวคิดของการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional learning community) หรือ PLC ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูโดยเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1.วิสัยทัศน์ร่วม 2.ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3.ภาวะผู้นำร่วม 4.การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5.ชุมชนกัลยาณมิตร และ 6.โครงสร้างสนับสนุนชุมชน



1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลกำหนดแนวทางการดำเนินงาน วางแผนดำเนินงาน

1.3 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลตามเป้าหมายของโครงการ

1.3.1 โรงเรียนมีศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ขึ้น เป็นห้องอำนวยความสะดวกให้คณะครูของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เข้าประกอบกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง

1.3.2 ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงาน

1.3.3 นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาความรู้และทักษะชีวิตให้สมบูรณ์พร้อมอยู่ในโลกแห่งอนาคต และใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพมีความสามารถครบทุกมิติโดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

1) ร้อยละของเวลาเรียนที่เป็นการเรียนโดยการลงมือกระทำ (Active Learning)

2) ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว และต้องการได้รับการดูแลทันที

3) ร้อยละที่เพิ่มของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4) ผลการเข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันจากหน่วยงานต่างๆ

5) ผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

2. ขั้นตอนดำเนินงาน ดำเนินการดังนี้

2.1 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์พัฒนาห้องประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระด้านวัสดุและอุปกรณ์ ICT

2.1.1 ประเมินและสำรวจห้องที่ใช้ในการจัดตั้งศูนย์ ด้านหนังสือ สื่อ การเรียน และสื่อทัศนวัสดุสื่อ คอมพิวเตอร์ สัญญาณอินเทอร์เน็ตและสภาพแวดล้อม

2.1.2 ปรับปรุงทางสภาพแวดล้อม ให้สะอาดสวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นสัดส่วนมีโต๊ะ เก้าอี้ เพียงพอ มีแสงสว่างเพียงพออากาศถ่ายเทสะดวก เพื่อให้บรรยากาศสร้างเสริมในการทำงาน และสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

2.1.3 จัดหาหนังสือ สื่อ การเรียน และสื่อทัศนวัสดุสื่อ คอมพิวเตอร์ ที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

2.1.4 ติดตั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ต

2.2 พัฒนาครูผ่านกระบวนการนิเทศ ประกอบด้วย

2.2.1 กิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน (Walk in) และกิจกรรมระบบนิเทศภายในตามแนวคิดของการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional learning community) หรือ PLC ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูโดยเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลให้เกิดการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรในพื้นที่ทำงานจริงร่วมกัน อย่างมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ โดยครูเป็นผู้นำร่วม เพื่อร่วมเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพตนเองให้เกิดผลที่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่มีหัวใจสำคัญคือการใส่ใจดูแล และรับผิดชอบความสำเร็จของผู้เรียนร่วมกันมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้



1) กิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน (Walk in)

ดำเนินการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการเยี่ยมชั้นเรียน จัดทำปฏิทินกำหนดการเยี่ยมชั้นเรียน และวางแผนการดำเนินงานโดยคณะกรรมการที่มีหน้าที่เยี่ยมชั้นเรียน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แจ้งปฏิทินกำหนดการเยี่ยมชั้นเรียน และชี้แจงรายละเอียดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองทราบ และดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียน

ครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ สํารวจสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นเตรียมการก่อนเยี่ยมชั้นเรียน จัดทำปฏิทินการเยี่ยมชั้นเรียน โดยใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนครูแต่ละคนประมาณ 5 – 10 นาที ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนครูทั้งโรงเรียนรวม 1 สัปดาห์ และสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 1

ขั้นสรุปงานหลังเยี่ยมชั้นเรียน หลังจากการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 1 มีการประชุมเพื่อสรุปผลสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู คัดกรองปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขเร่งด่วนและประเด็นปัญหาในการพัฒนาครูวางแผนการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหามาจากการสํารวจสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครูในการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 1 โดยกำหนดเป็นประเด็นการสังเกตในการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 2 ตลอดจนวางแผนแนวทางในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (เช่น รูปแบบการเสนอแนะ ขอบเขต ช่วงเวลา เป็นต้น เพื่อไม่ให้เป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน และเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับคนหมู่มากที่สามารถยอมรับได้) สร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 2 และประชุมชี้แจงครูทุกท่านว่า จะมีการเยี่ยมชั้นเรียนโดยแจ้งประเด็นสำคัญที่เป็นจุดเน้นในการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งต่อไป

ครั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหามาจากการสํารวจสภาพปัญหาจากการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 1

ขั้นเตรียมการก่อนเยี่ยมชั้นเรียน จัดทำปฏิทินการเยี่ยมชั้นเรียน โดยใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนครูแต่ละคนประมาณ 10 – 15 นาที ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนครูทั้งโรงเรียน 2 สัปดาห์ (โดยอาจเน้นการใช้เวลาที่มากกว่ากับครูกลุ่มที่ต้องการการพัฒนา) และจัดเตรียมเอกสาร เครื่องมือเพื่อเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 2

ขั้นสรุปงานหลังเยี่ยมชั้นเรียน หลังจากการเยี่ยมชั้นเรียนครั้งที่ 2 ประชุมเพื่อสรุปผลสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน และร่วมเสนอแนะแนวทางแก้ไขและวางแผนการดำเนินงานต่อไปและประชุมชี้แจงหรือแจ้งผลการเยี่ยมชั้นเรียนแก่ครู แจ้งประเด็นที่ครูมีการพัฒนาได้ดีขึ้น ประเด็นที่ยังสามารถพัฒนาเพิ่มขึ้นได้อีก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

2.2.2 กิจกรรมระบบนิเทศภายใน ดำเนินการดังนี้

1) ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อจัดทำปฏิทินกำหนดการเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอน และวางแผนการดำเนินงานโดยเป็นการประชุมพร้อมกับการประชุมกิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน



2) มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แจ้งปฏิทินกำหนดการเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอน และชี้แจงรายละเอียดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองทราบ

3) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการจับคู่เพื่อเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง และแจ้งกำหนดปฏิทินการเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคู่ให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ทราบเพื่อจัดทำปฏิทินรวมและแจ้งฝ่ายบริหารต่อไปโดยครูที่จับคู่นิเทศกันนั้นจะต้องผลัดกันเป็นทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

4) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้านิเทศการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเองตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินรวมโดยใช้แบบนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเมื่อดำเนินการนิเทศเรียบร้อยแล้วให้ส่งแบบนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง

5) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้รวบรวมแบบนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ดำเนินเข้านิเทศแล้ว และจัดทำรายงานสรุปผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อรวบรวมเป็นผลสรุปในภาพรวมของโรงเรียน

6) ฝ่ายบริหารแจ้งผลในภาพรวมของโรงเรียนให้ครูได้ทราบเพื่อการพัฒนาหลังจากการเข้านิเทศทั้ง 2 ครั้ง

7) ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ข้อดี ข้อด้อยในการดำเนินงาน และหาแนวทางการพัฒนาหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาต่อไป

8) สรุปผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูด้านการปฏิบัติตน ความรู้ และทักษะ และด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานวัดและประเมินผล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูผู้สอน อาจารย์ชำนาญการพิเศษ 4 ท่าน และอาจารย์จากมหาวิทยาลัย 1 ท่าน

3. ขั้นตรวจสอบและประเมินผล การประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 2 กิจกรรม จากเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน

3.1 การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์

ประเมินผลจากคณะครูที่ใช้ศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ เป็นห้องอำนวยความสะดวกในการเข้าประกอบกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง

3.2 การพัฒนาครูผ่านกระบวนการนิเทศประเมินผลจากการพัฒนาวิชาชีพครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผล

3.3 นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาความรู้และทักษะชีวิตให้สมบูรณ์พร้อมอยู่ในโลกแห่งอนาคต และใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพมีความสามารถครบทุกมิติโดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

3.3.1 ร้อยละของเวลาเรียนที่เป็นการเรียนโดยการลงมือกระทำ (Active Learning)

3.3.2 ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว และต้องการได้รับการดูแลทันที



3.3.3 ร้อยละที่เพิ่มของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3.3.4 ผลการเข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันจากหน่วยงานต่างๆ

3.3.5 ผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา

ของโรงเรียน

4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และพัฒนาการดำเนินงานครั้งต่อไปสรุปผลการประเมิน
และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการดำเนินงานทั้ง 2 กิจกรรม ตามเกณฑ์ที่กำหนด

1. โรงเรียนมีศูนย์การเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์

2. ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนด้านความรู้และทักษะ
และด้านการปฏิบัติงาน

3. นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาความรู้และทักษะชีวิตให้สมบูรณ์พร้อมอยู่ใน
โลกแห่งอนาคต และใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพมีความสามารถครบทุกมิติ



4. การนำกระบวนการ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ก็คือ จะต้องมีการ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่อง การให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู (เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่นๆ ของชุมชน เป็นต้น) แต่แน่นอนว่าเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อนร่วมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

4.1 กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน

ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้น ต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อนร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

2) การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization of instructional practices)

เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต่องานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

3) รวมกลุ่มเพื่อนมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)



เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความงอกงามของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - starting learners) ได้ต่อไป

4) สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts)

เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

5) ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms)

เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหารมาร่วมกันในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ Sergiovanni (1992) เห็นว่า การสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

4.2 ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ

เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ (Louis et al., 1994)

1) การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปราย (Time to meet and discuss)

มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูผู้สอน ชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่ยังจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกัน



พิจารณาหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ ด้านการสอน ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2) การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size)

มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher empowerment and school autonomy)

การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้การศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values) แล้วจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมอบอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ Site - based management” เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้น เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษาและขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียน ที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

4.3 เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตาม มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่



1) ลดความเป็นองค์การที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture”

ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตั้งตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่ การเน้น “วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ Collegial culture” ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่ง “ความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect)”

ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติและ ยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจาก การที่ได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มี ส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งหลาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของ หน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น โดยที่บุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่า การศึกษา และการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกๆ คนในชุมชน

3) การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน

(A cognitive skill base) วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใช้ สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life – long learners และต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกันกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิด ของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ ก็คือ เปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการ ใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

4) สร้างวัฒนธรรมการขอริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openness to innovation)

ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้ เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับ การสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมาย อย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาวางจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น มากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้ อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการ กล้าเสี่ยง (Taking risks) ขอบการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือ ว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสดีที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่อง ที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความสำคัญความชอบแก่สมาชิกที่ชอบทดลองค้นหาคำถามนวัตกรรมและริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

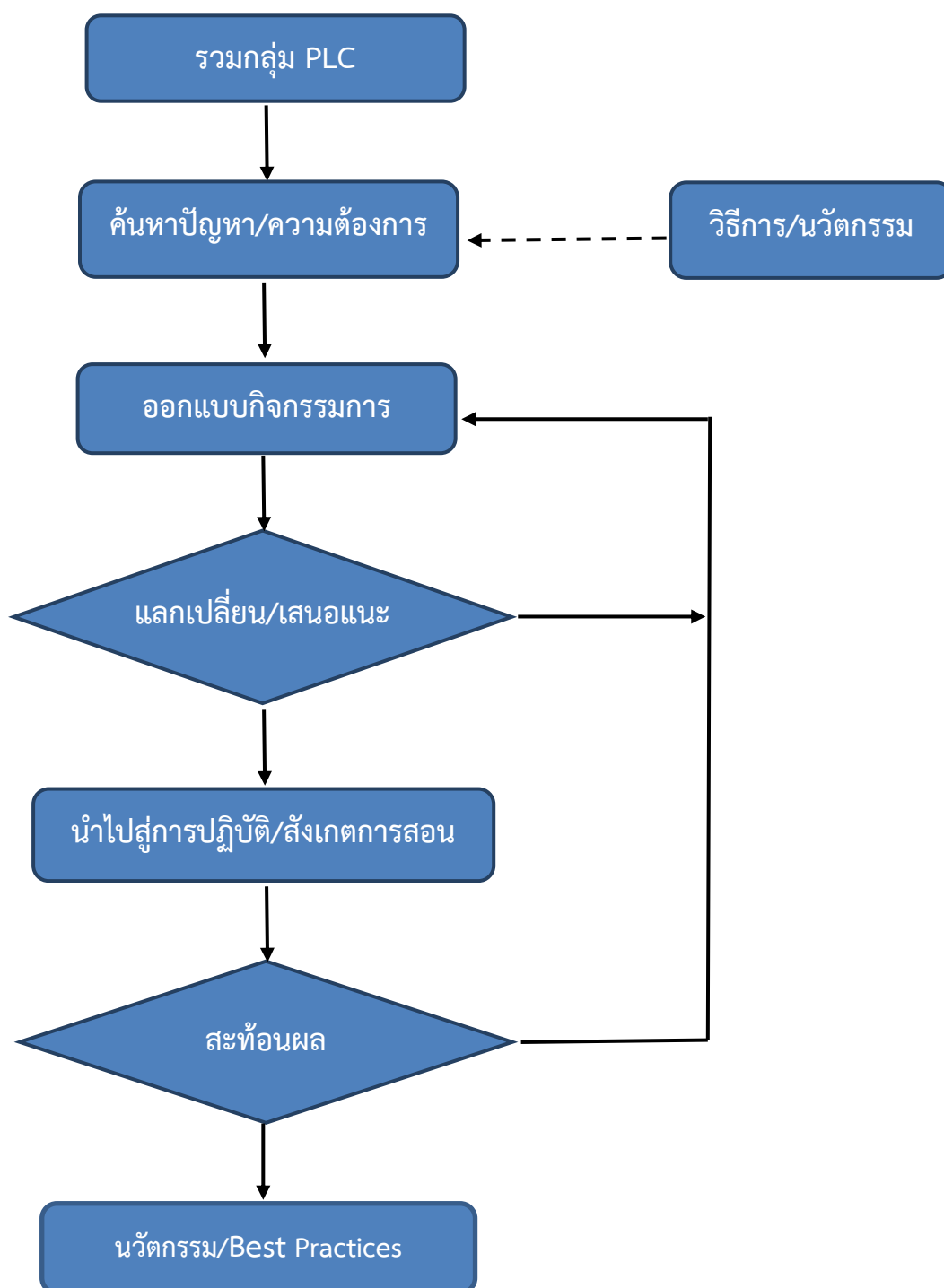


5) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership)

การที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา นั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการณ์เรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น (Darling– Hammond, 1994, 1996) เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องเป็นนักเรียน (Teachers are the first Learners) โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝันของบุคคลทุกฝ่ายที่มีอาจปฏิเสธได้



4.3 ขั้นตอนการนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา



Flow Chart ขั้นตอนการนำรูปแบบ PLC ไปใช้ในสถานศึกษา



จาก Flow Chart ขั้นตอนการนำรูปแบบ PLC ไปใช้ในสถานศึกษามีรายละเอียด แต่ละขั้นตอน
ดังนี้

1. การรวมกลุ่ม PLC
รวมกลุ่มครูที่มีปัญหา/ความต้องการ เดียวกัน เช่นครูกลุ่มสาระเดียวกัน ครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น
2. ค้นหาปัญหา ความต้องการ
 - 1) ร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการ
 - 2) จัดกลุ่มปัญหา
 - 3) จัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วน
 - 4) เลือกปัญหาเพียง 1 ปัญหา โดยการพิจารณาร่วมกัน
3. ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา
 - 1) เรืองเล่าเร้าพลัง/บอกเล่าประสบการณ์ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จ
 - 2) ค้นหาตัวอย่าง/รูปแบบที่ประสบความสำเร็จ
 - 3) ร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา
4. ออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา
ออกแบบกิจกรรมตามวิธีการ/นวัตกรรมที่กลุ่มเลือก
5. แลกเปลี่ยนเสนอแนะ
นำเสนอกิจกรรมการแก้ปัญหา ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ
6. นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตการสอน
 - 1) นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหา
 - 2) ผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การเยี่ยมชั้นเรียนสังเกตการสอน เป็นต้น
7. สะท้อนผล
 - 1) สรุปผลการนำรูปแบบ/วิธีการ ในการนำไปแก้ปัญหา
 - 2) อภิปรายผลการแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา



5. การออกแบบการนิเทศติดตามและประเมินผล

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการ PLC ของสถานศึกษา
มีรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ที่	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การนิเทศ	การติดตามประเมินผล		
				เครื่องมือ	ระยะเวลา	ผู้นิเทศ
1	การสะท้อนปัญหา แนวทางการ แก้ปัญหา ของกลุ่ม PLC (ระยะที่ 1)	เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไข ปัญหาการจัดการเรียน การสอน	1. ทบทวนวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน PLC 2. วิเคราะห์ปัญหา การเรียนการสอน 3. การพัฒนาทีมงาน 4. ความคิดเชิงบวก 5. แนวทางการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ 6. การบันทึก Logbook	แบบติดตาม	พ.ค. 60	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์
2	การดำเนินงานตาม แนวทาง PLC (ระยะ ที่ 2)	เพื่อให้สถานศึกษา สามารถดำเนินงาน ตามแนวทาง PLC ในการจัดการเรียน การสอนได้	1. ให้ความรู้เกี่ยวกับ เทคนิค กระบวนการ จัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ตามสภาพปัญหาและ บริบทของสถานศึกษา เช่น Active learning, BBL, PBL, Lesson study, ICT, DLTV, DLIT ฯลฯ 2. การพัฒนานวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้	แบบติดตาม	ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์
3	สรุปรายงานผลการ ดำเนินงาน PLC	เพื่อสรุปและรายงาน ผลการดำเนินงาน PLC	1. แนวทางการเขียนสรุป รายงาน PLC 2. AAR	แบบรายงาน ผลการ ดำเนินงาน PLC	สิ้นสุด การดำเนินงาน	สพฐ.



5.1 แบบติดตามการสะท้อนปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา ของกลุ่ม PLC (ระยะที่ 1)

โรงเรียน.....สพป./สพม.....

ข้อที่	รายการติดตาม	รายการปฏิบัติ		ร่องรอย/หลักฐาน
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	
1	เปิดใจและเชื่อมั่นในการเรียนรู้ร่วมกัน			
2	ยอมรับว่าการสอนและการปฏิบัติงานของครูมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน			
3	เสนอประเด็นปัญหาที่พบจากการเรียนรู้ของผู้เรียน			
4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน			
5	มีจุดประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน			
6	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่นด้วยทัศนคติเชิงบวก			
7	ร่วมกันคัดเลือกประเด็นปัญหา			
8	ระดมสมองนำเสนอวิธีแก้ปัญหาจากประสบการณ์			
9	หาข้อมูลความรู้เพิ่มเติม			
10	อภิปรายสรุปและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง PLC (ระยะที่ 2)

โรงเรียน.....สพป./สพม.....

ข้อที่	รายการติดตาม	รายการปฏิบัติ		ร่องรอย/หลักฐาน
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	
1	นำแนวทางการแก้ไขปัญหาสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน			
2	การร่วมมือรวมพลังของครูผู้สอน ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
3	การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน			
4	การปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน			
5	การเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องระหว่าง การปฏิบัติงาน			
6	การทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน			
7	การนำสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอนตามบริบทของสถานศึกษา			
8	การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูกับผลการเรียนรู้ ของผู้เรียน			
9	อภิปรายผลการสังเกตการสอนและปรับปรุงแก้ไข			
10	สรุปผลวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลดีต่อการเรียนรู้ของ ผู้เรียน			
11	บันทึกทุกขั้นตอนการทำงานกลุ่ม : ระบุนิยาม วิธีแก้ การทดลองใช้ ผลที่ได้			
12	สมาชิกร่วมสังเกตการสอนและเก็บข้อมูล			
13	แบ่งปันประสบการณ์			
14	การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบรายงานผลการดำเนินงาน PLC (สิ้นสุดการดำเนินงาน)

โรงเรียน.....สพป./สพม.....

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ประเด็นปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. เป้าหมายที่กำหนดไว้

.....

.....

.....

.....

4. การวางแผนการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. วิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน/กระบวนการทำงาน

.....

.....

.....



6. ผลการดำเนินงาน/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

.....

.....

.....

7. ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

8. อุปสรรค/ข้อจำกัด/ข้อขัดข้อง ที่พบในการดำเนินงาน

.....

.....

.....

9. ประเด็นที่ได้เรียนรู้

.....

.....

10. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานครั้งต่อไป

.....

.....

11. นวัตกรรมที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....