



การสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูด้วย 4 เสาหลักฐานรากที่มั่นคง ส่งผลต่อมิติผลที่เกิดกับผู้เรียน

Building Professional Learning Community 4 Pillars, the Solid Foundations affect the Dimension of Student Results

สุภลักษณ์ ไชยสถาน

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

Supaluk Chaisathan

E-mail: supaluk.c@wattana.ac.th

Educational Administration, Faculty of Education,

Ramkhamhaeng University, Thailand

Received: May 19, 2021 / Revised: Nov 12, 2021 / Accepted: Nov 29, 2021

บทคัดย่อ

การสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู Professional Learning Community (PLC) หมายถึง แนวทางดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับจากการทำงานร่วมกัน ของผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรโรงเรียนที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ความสำคัญของการร่วมมือรวมพลัง การปรับปรุงแก้ไขงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน บทความนี้จึงให้ความสำคัญต่อการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูด้วยแนวคิด 4 เสาหลักฐานรากที่มั่นคง คือ (1) กำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ (mission pillar) (2) กำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน (vision pillar) (3) กำหนดความรับผิดชอบ การสร้างคุณค้ำร่วมกัน (collective commitments pillar) (4) กำหนดเป้าประสงค์ (goals pillar) และนำ 6 คุณลักษณะของ Dr. Richard DuFour ประกอบด้วย (1) พันธกิจวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (2) การสืบเสาะหาความรู้ (3) การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือรวมพลัง (4) การปฏิบัติจริงและการทดลองร่วมกัน (5) การมีพันธสัญญาร่วมกัน และ (6) การให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้น ร่วมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนครูอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลสำเร็จต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และทำให้สมาชิกชุมชนครูเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพครู

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู; มิติผลที่เกิดกับผู้เรียน; 4 เสาหลัก

Abstract

Professional Learning Community: PLC is a set of guidelines developed for creating a transformative power in all school levels. Having the cooperation with the administrators, teachers and staff in the whole school aim to develop the students' learning. The focuses are on the cooperation and the continuous improvement toward the success of a shared goal. This article emphasizes on building Professional Learning Community with the concept of 4 pillars, the solid foundations; (1) Mission pillar: setting a mission or purpose (2) Vision Pillar: setting a working vision (3) Collective Commitments pillar: establish shared responsibilities (4) Goals pillar: setting goals and bringing the 6 attributes of Dr. Richard DuFour to strengthen the teacher community. (1) Share Mission Vision and Value (2) Collective Inquiry (3) Collaborative Teams (4) Action (5) Continuous Improvement and (6) Results Orientation contribute to building a strong community of teachers effectively resulting in the success of the learning process which corresponds to the development of learners' potential and makes members of the teacher community to be proud of their teaching profession.

Keywords: Building Professional Learning Community; Dimension of Student Results; 4 Pillars

1. บทนำ

การสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู Professional Learning Community (PLC) ของประเทศไทย นั้นเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2558 ผ่าน “โครงการพัฒนาระบบกลไกและแนวทาง การหนุนเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน” จากการสนับสนุนของสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) ภายใต้ความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ทำการวิจัยโดยนำกระบวนการ PLC ไปใช้ในการพัฒนาครูเพื่อเป็นพื้นที่นำร่องของกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา คาดหวังว่า PLC จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครู ให้จัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพิ่มศักยภาพการทำงานของครูที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน เสริมสร้างการบริหารงาน ของผู้บริหาร ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาศตวรรษที่ 21 การศึกษายกกำลังสอง การปฏิรูปโรงเรียน สำนักงานคุรุสภา (2563) ได้กำหนดกระบวนการดำเนินกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพแบบ PLC ประกอบด้วย (1) การสร้างบรรทัดฐานและการพัฒนาร่วมกัน (shared values and norm) (2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันคือการเรียนรู้ของผู้เรียน (collective focus on student learning) (3) การร่วมมือของสมาชิกทางวิชาชีพ (collaboration) (4) การเปิดรับการชี้แนะการปฏิบัติ (expert advice and study visit) และ (5) สะท้อนผลการปฏิบัติงาน (reflective dialogue)

ประเด็นสำคัญของการนำ PLC ไปใช้มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาผู้เรียน โดยมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งแสดงถึงผลที่เกิดจากการนำกระบวนการ PLC ไปพัฒนาผู้เรียน ดังที่ Duling (2012) สรุปว่า บทบาท ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารและครู คือการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้และตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียนทุกคน มิติความเป็นผู้นำถือเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนวิชาชีพในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่วนการสร้างชุมชน การเรียนรู้มีอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้น Davis (2016) ได้ระบุถึง 6 เกณฑ์จำเป็นสำหรับการสร้าง PLC ประกอบด้วย (1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (3) การประเมินผลที่แท้จริง (4) การสะท้อนผลการ ปฏิบัติ (5) การตั้งค่าที่มั่นคง และ (6) การสนับสนุนการบริหารงานระดับโรงเรียนที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการ ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)



สรุปไว้ 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ (1) องค์ประกอบด้านปัจจัย เป็นส่วนของทักษะวิชาการและกลไกการเรียนรู้ มีโครงสร้างสนับสนุนการทำงาน (2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ มีการสร้างค่านิยม มีเป้าหมายที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมมือรวมพลังเปิดรับการชี้แนะ มีการสนทนาสะท้อนผลปฏิบัติงานร่วมกัน และ (3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานตามคาดหวัง การเป็นสมาชิกชุมชนและการสร้างเครือข่ายการทำงาน และจากผลของการวิจัยเบื้องต้นนี้ถือเป็นแนวคิดหนึ่งสำหรับผู้บริหารและครูในการนำรูปแบบ PLC ไปใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการส่งผลการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งทางด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน

จากการกล่าวมาเบื้องต้นครูควรได้รับการปรับเปลี่ยนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยตัวครูเพียงคนเดียวเปลี่ยนวิธีคิดให้เพื่อนครูมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ เปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC) ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการ ไม่ใช่โปรแกรมหรือหลักสูตร แต่เป็นการทำงานร่วมกันของชุมชนครู มุ่งพัฒนามิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง PLC ผู้บริหารนำมติการหนุนเสริมการทำงานที่มีต่อมติการพัฒนาครูส่งผลกระทบต่อมิติผลที่จะเกิดกับผู้เรียน สร้างสังคมการทำงานให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ครูมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงเป็นความจำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนรูปแบบใหม่ โดยมอบให้ชุมชนครูได้มีส่วนในการทำงานให้ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานร่วมกัน ครูมีเครือข่ายสำหรับการพัฒนางานมากยิ่งขึ้นลดความโดดเดี่ยวในการทำงาน แนวคิด PLC สามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น ระบบผู้ชี้แนะ (coaching) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้เขียนสนใจตั้งวัตถุประสงค์การเขียนบทความนี้ เพื่อการสร้าง PLC ให้เข้มแข็งตามแนวคิดการสร้างความมั่นคงของชุมชนครูจากคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า 4 เสาหลัก คือ (1) เสาพันธกิจ (2) เสาวิสัยทัศน์ (3) เสาความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และ (4) เสาเป้าประสงค์ สำหรับการกำหนดกรอบทิศทางที่ชัดเจนของการทำงานคือการวางรากฐานชุมชนครูให้มั่นคง หากสมาชิกชุมชนเข้าใจนำสู่การปฏิบัติร่วมกันส่งผลให้การสร้าง PLC มีความเข้มแข็ง (DuFour, 2012, p. 10) เนื้อหาบทความนี้ประกอบด้วย 5 ส่วน (1) ความหมายและสาระของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (2) แนวคิดการสร้างชุมชนครูให้เข้มแข็งด้วย 4 เสาหลัก (3) คุณลักษณะของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (4) มติการดำเนินงานการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู และ (5) มิติผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามแนวปฏิบัติของชุมชนครูด้วยระบบผู้ชี้แนะ (coaching)

2. ความหมายและสาระสำคัญของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC)

ความหมายและสาระสำคัญของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูถือเป็นแนวคิดหลักสำหรับการสร้างชุมชนครูให้เกิดความเข้มแข็ง

ความหมายของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC)

นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของ PLC ไว้ดังนี้ DuFour (2004, pp. 6-11) ได้สรุปว่า การรวมตัวของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพที่มีเป้าหมายชัดเจนในการรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติภารกิจหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน (school culture) ส่วน Bulkley and Hicks (2005) ได้สรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในบริบทที่แตกต่างกันเป็นมี 2 ลักษณะ คือ (1) มุ่งเน้นศึกษากลุ่มย่อยในโรงเรียน (subgroup within school) และ (2) มุ่งเน้นการศึกษาทั้งโรงเรียนหรือในภาพรวมของโรงเรียน (schoolwide community) ทางด้าน Fullan (2014) ได้กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือรวมพลัง (collaborative culture) ที่ยั่งยืนโดยมุ่งเน้นความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความหมายเหมือน Mclaughlin and Talbert (2006) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นความร่วมมือรวมพลัง

ของครูในการทำงานเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติและการตรวจสอบหลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในชั้นเรียน และวิจารณ์ พาณิช (2555) สรุปว่าเป็นเครื่องมือให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายหลักที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนโดยสิ้นเชิง (school transformation) นั่นคือ วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไป โรงเรียนจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้คนจะไม่หวงความรู้ จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเข้มข้นและไม่เป็นทางการ

จากความหมายของ PLC คือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจนสำหรับครูในการเข้าร่วมชุมชน มีการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงงาน การดำเนินงาน อย่างเป็นองค์รวม มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีของเพื่อนครู

สาระสำคัญของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC)

สาระสำคัญของ PLC คือแนวทางการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียนต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ความสำคัญของการรวมพลัง การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยกันและกัน (DuFour, 1998, pp. 25-29) นอกจากนี้ PLC เป็นเครื่องมือให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ ปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ สะท้อนผลการปฏิบัติ สร้างความสัมพันธ์อันดีของครู เป็นการระบุว่าวิสัยทัศน์ต้องอยู่ที่ห้องเรียนเพื่อเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน นำการทำงานร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง (collaborative culture)

3. แนวคิดการสร้างชุมชนครูให้เข้มแข็งด้วย 4 เสาหลัก

บทเรียนของหลาย ๆ โรงเรียนในประเทศไทยที่มีการสร้าง PLC แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การขับเคลื่อน การดำเนินการยังไม่บรรลุผลของพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย จึงทำให้ชุมชนครูแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้าทุกโรงเรียนนำแนวคิดของ Rebecca DuFour ในการเริ่มสร้าง PLC ตามกลไกของคุณลักษณะสำคัญ โดยคำนึงถึง 4 เสาหลัก DuFour (2012, p. 10) คือ (1) เสาพันธกิจ (2) เสาวิสัยทัศน์ (3) เสาความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และ (4) เสาเป้าประสงค์ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับคุณลักษณะที่ 1 ของการสร้างชุมชนครูของ Dr. Richard DuFour ตามคุณลักษณะที่ 1 พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน จึงถือเป็นการวางฐานรากชุมชนครูให้เข้มแข็ง สมาชิกชุมชนกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจนำสู่การปฏิบัติร่วมกันเพื่อส่งผลให้การสร้าง PLC มีความมั่นคงเข้มแข็ง

เสาหลักที่ 1 เสาพันธกิจ (mission pillar) เป็นเสาหลักของชุมชนครูที่ผู้บริหารต้องตั้งเป็นประเด็นหลักของการกำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ ควรเกิดจากการศึกษาสภาพต่าง ๆ พิจารณาข้อมูลครบถ้วน คัดสรร กลั่นกรอง เลือกประเด็นสำคัญเร่งด่วนในการทำงาน อาจมีการอ้างอิงจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี สำหรับการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือสมาชิกชุมชนสร้างแนวทางของตนเองในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน กำหนดปฏิทินการทำงาน กำหนดระยะเวลา-ทิศทางของการทำงานที่แน่นอน ชุมชนครูต้องมีความเชื่อว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ ร่วมกำหนดความต้องการคาดหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างไร และหากผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้ ชุมชนครูจะมีวิธีการใดในการปรับปรุงพัฒนา

เสาหลักที่ 2 เสาวิสัยทัศน์ (vision pillar) ชุมชนครูต้องกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน นำสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หากชุมชนครูตั้งวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง จะสามารถพบแนวทางหรือจุดพัฒนาในอนาคตได้ DuFour (1998, p. 62) ได้แสดงถึง วิสัยทัศน์เป็นเข็มทิศนำทางที่แสดงถึงความจริง (realistic) ความน่าเชื่อถือ (credible) ความเป็นจริง



ในอนาคต (attractive future) และ Smith (2012) ได้กล่าวว่า มีการปรับพัฒนาการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถนำสู่การปฏิบัติ ได้จริงนั้น ชุมชนครูต้องตระหนักถึง 5 แผนการสำคัญสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์นำไปถึงการทำงานของชุมชนครู ประกอบด้วย (1) การนำความคิด (telling) สมาชิกชุมชนครูได้รับรู้ รับทราบถึงการแนะนำเรื่องของวิสัยทัศน์ ให้ยึดถือเป็นค่านิยมหลัก ของชุมชนครู (2) การจัดการ (selling) สมาชิกชุมชนครูให้ความสนใจต่อการเชิญชวนสมาชิกอื่นในการวางแผนการทำงาน ก่อนการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ (3) การตรวจสอบความเข้าใจ (testing) สมาชิกชุมชนเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการปรับ และการออกแบบวิสัยทัศน์ก่อนการนำไปใช้จริง (4) การให้คำปรึกษา (consulting) การให้กำลังใจแก่คณะกรรมการและ สมาชิกชุมชนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ สมาชิกชุมชนทบทวน แก้ไขวิสัยทัศน์ตามข้อเสนอแนะของชุมชนครูและการพิจารณา เห็นชอบต่อการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ (5) ความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ (co-creating) การนำกระบวนการทำงานแบบร่วมมือใน การสร้างชุมชนครูและการแบ่งปันวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมร่วมกัน

ผู้เขียนให้ความสำคัญต่อการสร้างเสาหลักที่ 2 (vision pillar) เนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์เป็นขั้นตอนสำคัญ ในการกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันของสมาชิกชุมชน เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ผู้นำชุมชนได้เรียนรู้ในการรับฟัง ความคิดเห็นของสมาชิกชุมชน นำการตอบสนองสู่การทำงานโดยคำนึงถึงความคาดหวังว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เรื่องใดและ ชุมชนครูจะทำอย่างไรเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

เสาหลักที่ 3 เสาความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน (collective commitments pillar or value pillar)

เป็นการกำหนดความรับผิดชอบร่วมกันถึงบทบาทของสมาชิกชุมชนในการขับเคลื่อนชุมชนครูให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ โดยมี สิ่งควรกระทำใน 2 รูปแบบ DuFour (2012) (1) การสนทนาระหว่างสมาชิกชุมชนเป็นแนวทางของการสร้างขั้นตอนการทำงาน ตามวิสัยทัศน์และการสนทนาควรเริ่มจากคำถามที่ระบุว่า อะไรคือสิ่งที่โรงเรียนต้องการสร้างสรรค์พัฒนางานหรือต้องการ แก้ไขปัญหา เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดความรับผิดชอบที่มีต่อกระบวนการทำงาน และ (2) การกำหนดความ รับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน เป็นการช่วยอธิบายถึงสมาชิกชุมชนสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน DuFour (2012, pp. 11-12) ได้สรุปว่า โรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานแกนนำ (leadership team) ให้มีการทำงาน 6 ภาระงาน คือ (1) นำวิสัยทัศน์สู่ขั้นตอนการปฏิบัติให้เกิดความก้าวหน้า (2) กำหนดเวลาของแต่ละขั้นตอนเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จ (3) ตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน (4) ให้การสนับสนุนคณะกรรมการต่อการส่งเสริมการพัฒนางาน (5) จำแนกลำดับความสำคัญ เพื่อนำสู่การปรับปรุงงาน และ (6) กำหนดความชัดเจนของเป้าหมายประสงค์สำหรับชุมชนครูในการร่วมมือทำงานให้บรรลุถึง SMART goals ซึ่ง O'Neill and Conzemius (2006) ให้ความหมายไว้ 5 ด้าน คือ S: Strategic and Specific การสร้าง เป้าหมายของชุมชนครูจากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน M: Measurable การระบุถึงการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความเชื่อว่าจะทำสำเร็จด้วยความร่วมมือของสมาชิก ชุมชน A: Attainable สมาชิกชุมชนเชื่อว่าชุมชนครูจะนำความสำเร็จได้จากการทำงานที่มีความอิสระในการวางแผนงาน R: Results oriented การสรุปผลการดำเนินการตามเป้าหมายจากหลักฐานการเรียนรู้ การทำงานของชุมชนครู T: Time bound การกำหนดระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้

DuFour (2012, p. 28) ได้เปรียบเทียบความสำคัญของเสาหลักที่ 3 เสาความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน ของพฤติกรรมกลุ่มชุมชนครูที่มีประสิทธิภาพเชิงลบและกลุ่มชุมชนครูที่มีประสิทธิภาพเชิงบวก ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อ การกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างความมั่นคงของเสาหลักที่ 2 เสาวิสัยทัศน์

ตาราง 1

การเปรียบเทียบพฤติกรรมกลุ่มชุมชนครูที่มีประสบการณ์เชิงลบและกลุ่มชุมชนครูที่มีประสบการณ์เชิงบวก

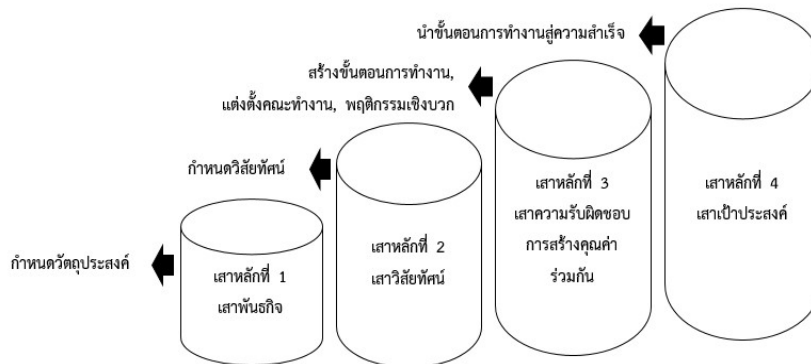
Behaviors That make for Negative Group Experiences (ประสบการณ์กลุ่มเชิงลบ)	Collective Commitments That Make for Positive and Productive Group Experiences (ประสบการณ์กลุ่มเชิงบวก)
เข้าร่วมการประชุมสายและออกจากการประชุมก่อนเวลาและสมาชิกถูกเชิญออกระหว่างการประชุม	เข้าร่วมการประชุม เลิกประชุมตรงเวลา มีส่วนร่วมในการประชุมอย่างเต็มเวลาและเต็มกำลัง
มีการบ่น มีการร้องเรียนและแสดงเจตคติเชิงลบ	มีการรักษาเจตคติเชิงบวก ไม่รับข้อร้องเรียนแต่ให้สมาชิกเสนอทางเลือกที่ดีกว่าสำหรับการแก้ไขตามสภาพปัจจุบัน
ใช้อำนาจในการสนทนาโดยมีการสนทนานอกรอบก่อนการเข้าร่วมประชุมจริง	ฟังด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน เคารพต่อทุกความคิดเห็น
ทำลายความพยายามในการนำเสนอข้อคิดเห็นและละเลยข้อเสนอแนะของสมาชิกชุมชน	สนับสนุนความพยายามในการนำเสนอข้อคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะของสมาชิกชุมชนสำหรับการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน
ละเว้นข้อปฏิบัติโดยละเมิดพันธสัญญาของส่วนความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน	ให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาและพูดคุยเกี่ยวกับข้อกังวลหรือปัญหาโดยตรงไปตรงมาเพื่อให้สมาชิกชุมชนยึดมั่นในพันธสัญญาของส่วนความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน

จากตาราง 1 พบว่า บรรยากาศการประชุมของกลุ่มที่มีประสบการณ์เชิงลบจะถูกครอบงำความคิด การตัดสินใจขึ้นกับตรงผู้มีอำนาจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นจากความต้องการของส่วนบุคคล ด้านบรรยากาศการประชุมของกลุ่มที่มีประสบการณ์เชิงบวกนั้นส่งผลต่อการนำเสนอความเห็นของส่วนรวมจึงทำให้วิสัยทัศน์ถูกกำหนดขึ้นจากความคิดเห็นตรงกัน นำสู่การสร้างความสำเร็จต่อการทำงานร่วมกัน

เสาหลักที่ 4 เสาเป้าประสงค์ (goals) การกำหนดเป้าประสงค์ ให้ความสำคัญของภาระงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เป็นตัวกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ เป็นการแสดงความสำคัญต่อจุดประสงค์ของกระบวนการทำงาน สมาชิกชุมชนต้องเข้าใจและยอมรับมาตรฐานความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ Kotter (2012) แนะนำว่า การนำเป้าประสงค์ไปใช้ควรคำนึงถึงการสร้างความชัดเจนและการกำหนดความสำเร็จมากกว่าการตั้งความหวังเพียงอย่างเดียว ความสำเร็จที่ดีควรมีระยะการทำงานสั้น (short-term wins) สมาชิกชุมชนต้องสรุปความคิด 3 ขั้นตอน (1) เป้าประสงค์จะนำไปสู่ความสำเร็จได้จริง (2) มีการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังถึงผลลัพธ์ และ (3) สร้างความชัดเจนของเป้าประสงค์สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

การให้ความสำคัญต่อการสร้างชุมชนครูภายใต้ 4 เสาหลัก คือ (1) เสาพันธกิจ (2) เสาวิสัยทัศน์ (3) เสาความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และ (4) เสาเป้าประสงค์ เป็นกรอบสำหรับผู้บริหาร สมาชิกชุมชนนำสู่การทำงานร่วมกันเป็นลำดับต้น โรงเรียนทุกโรงเรียนควรเริ่มจากการให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ของชุมชนครู

ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์คือแนวทางการระบุถึงพันธกิจหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วนการกำหนดความรับผิดชอบในภาระงาน สร้างคุณค่าของการทำงานนั้นถือเป็นพันธสัญญาของการทำงาน สมาชิกทุกคนต้องสืบค้นแนวทางปฏิบัติการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมแรงรวมพลัง ให้กำลังใจ และร่วมกำหนดเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นการสร้าง PLC โรงเรียนอาจเลือกใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) หรือระบบใด ๆ ควรเริ่มจากการวางรากฐานของชุมชนครูด้วยการกำหนด 4 เสาหลักให้ชัดเจน เพราะว่าโรงเรียนจะมีกรอบทิศทางการทำงานที่ถูกต้องใช้ชุมชนครูเป็นเครื่องมือนำการขับเคลื่อนพลังการทำงานร่วมกัน สมาชิกชุมชนจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม มีภาระใจในการทำงาน เพื่อให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล สมฤทธิผลการทำงานของชุมชนครูจะทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้และเป็นก



ภาพ 1 แนวคิดการสร้างชุมชนครูให้เข้มแข็งด้วย 4 เสาหลัก

4. คุณลักษณะของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

สำหรับการเลือกแนวทางการสร้าง PLC จำเป็นต้องดำเนินการตามกรอบ 6 คุณลักษณะการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (characteristics of professional learning communities) ประกอบด้วย

คุณลักษณะที่ 1 พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (share mission vision and value) เป็นคุณลักษณะสำคัญอันดับแรกของการสร้างชุมชนครู สมาชิกชุมชนร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก สร้างความรับผิดชอบนำไปสู่การปรับปรุงงาน เกิดคุณค่าของงานที่ได้กระทำร่วมกันและเป็นการสร้างองค์ความรู้ในการสร้าง PLC ที่มีต่อการทำงาน (DuFour, 1998, pp. 57-90) ตรงกับแนวคิด DuFour (2012) ได้เปรียบเทียบการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน หมายถึง การสร้างฐานรากของชุมชนที่มั่นคง การสร้าง PLC จำเป็นที่จะต้องวางฐานรากของชุมชนด้วย 4 เสาหลักให้มั่นคง หมายถึง (1) การกำหนดพันธกิจ (2) การสร้างวิสัยทัศน์ (3) ความรับผิดชอบการสร้างคุณค่าร่วมกัน และ (4) การตั้งเป้าประสงค์นั้นถือเป็นการสร้างค่านิยมร่วมกัน และ จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (sharing vision and values) หมายถึง ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างตระหนักถึงคุณค่าของงานนั้น ทำให้เกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำความเข้าใจในทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาวิชาชีพครู ทำภารกิจต่าง ๆ ร่วมกันภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งหากว่าสมาชิกชุมชนร่วมกันกำหนด 4 เสาหลักได้ดีจะทำให้การสร้าง PLC มีความมั่นคงนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้

คุณลักษณะที่ 2 การสืบเสาะความรู้ (collective inquiry) เป็นแนวทางการทำงานและความต้องการร่วมกันทั้ง

ด้านการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางาน สมาชิกชุมชนต้องเลือกหาแนวทาง วิธีการ การทดสอบกระบวนการและการสะท้อนผลของกระบวนการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (2012) ได้ให้ความหมายของกระบวนการสืบค้นแนวทางเปรียบเทียบ “วงล้อความร่วมมือของทีมการเรียนรู้” “The Team Learning Wheel” 4 ขั้นตอน (1) Public Reflection การสะท้อนผลความคิดของสมาชิกที่มีต่อการคาดคะเน ความเชื่อ โอกาสที่มีต่อการสืบค้นข้อมูล (2) Share Meaning การให้ความหมายโดยสมาชิกชุมชนทำความเข้าใจต่อพื้นฐานของปัญหานำสู่การตระหนักรู้ร่วมกัน (3) Joint Planning การวางแผนการทำงานร่วมกัน สมาชิกชุมชนต้องร่วมกันออกแบบกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการและการทดลองใช้กระบวนการของการแก้ปัญหา และ (4) Coordinated Action การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกชุมชนสามารถนำการพึ่งพาอาศัยการทำงานต่อกันและกัน

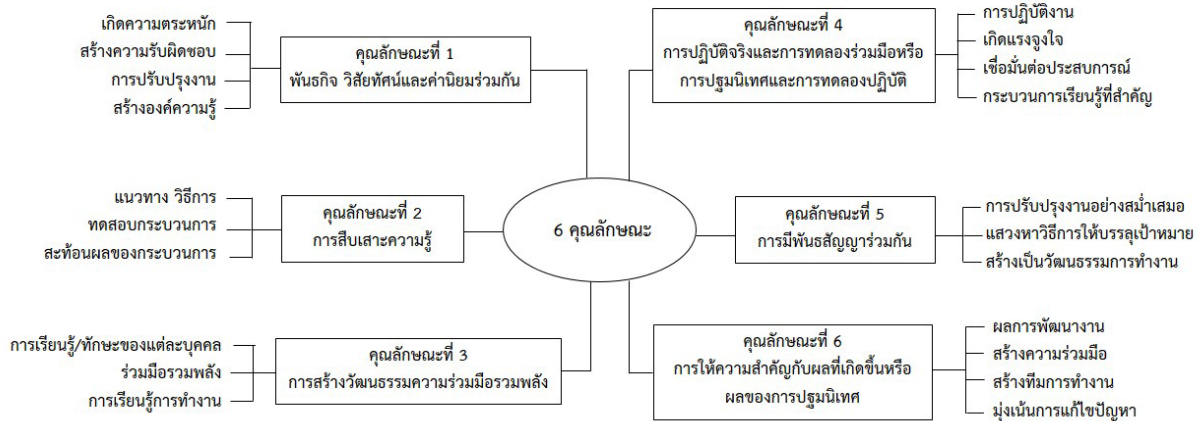
คุณลักษณะที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือรวมพลัง (collaborative teams) สมาชิกชุมชนแบ่งปันจุดประสงค์สร้างกลยุทธ์เพื่อการเปิดโอกาสการเรียนรู้/ทักษะของแต่ละบุคคล นำมารวมเป็นการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังเป็นทีม การเรียนรู้การทำงานซึ่งไม่ใช่ทีมงานตามโครงสร้างการบริหาร ทีมการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งหรือการนำความสามารถของสมาชิกชุมชนออกมาสำหรับการทำงานร่วมกัน Fullan (2014) ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถของความร่วมมือมากหรือความมือน้อย คือพื้นฐานของสร้างสังคมการทำงานแบบใหม่ หากปราศจากทักษะความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์แล้ว เป็นไปไม่ได้ที่จะเกิดการเรียนรู้และนำผลการเรียนรู้ไปปรับปรุงการสร้างชุมชนครู

คุณลักษณะที่ 4 การปฏิบัติจริงและการทดลองร่วมกันหรือการปฐมนิเทศและการทดลองปฏิบัติ (action orientation and experimentation) การสร้าง PLC จำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศสำหรับการสืบค้นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับสมาชิกชุมชนให้เกิดแรงจูงใจ การสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นจริง เชื่อมันต่อประสบการณ์การทำงานของเพื่อนครู กระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญคือโอกาสที่ได้เรียนรู้และเริ่มที่จะเรียนรู้ร่วมกันต่อไป

คุณลักษณะที่ 5 การมีพันธสัญญาาร่วมกัน (continuous improvement) การปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอถือเป็นหัวใจของการสร้าง PLC เป็นพันธสัญญาระหว่างสมาชิกชุมชน ต้องร่วมกันแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย สร้างเป็นวัฒนธรรมการทำงานของชุมชนครูโดยต้องตระหนักถึงคำถาม 4 ข้อ สำหรับการทบทวนการทำงาน (DuFour, 2012, p. 16) คือ (1) What is it we want our students to learn? อะไรคือสิ่งที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ (2) How will we know if they are learning? จะทราบได้อย่างไรว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ (3) How will we respond when individual students do not learn? จะทำอย่างไรเมื่อผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้ และ (4) How will we enrich and extend the learning for students who are proficient? จะเสริมสร้างและเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดความเชี่ยวชาญได้อย่างไร

คุณลักษณะที่ 6 การให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นหรือผลของการปฐมนิเทศ (results orientation) ขั้นตอนของ PLC เน้นผลการพัฒนาจากการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ ให้เกิดคุณค่าต่องานที่กระทำร่วมกัน สร้างความร่วมมือ สร้างทีมงาน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามกลยุทธ์การทำงานได้อย่างเกิดผลมากกว่าความตั้งใจของสมาชิกชุมชนตรงกับแนวคิดของ Senge (1996) ให้เหตุผลของกลยุทธ์ที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีแนวทางหลักฐานที่ขับเคลื่อนไปจนถึงการปรับปรุงผลลัพธ์การทำงาน

จะเห็นได้ว่าหลักการสร้าง PLC ต้องมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดคุณลักษณะที่ 1 ก่อน โดยให้ความสำคัญต่อการกำหนดพันธกิจ สร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ผู้บริหารร่วมสร้างชุมชนครู สมาชิกชุมชนมีภาระใจในการจัดสรรเวลาเข้าร่วมชุมชนครู ร่วมทำงาน ร่วมสร้างคุณลักษณะที่ 2 - 6 มีการเสาะหาความรู้ สืบค้นปัญหานำสู่การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา รับฟังข้อเสนอแนะ มีการปรับปรุงงานร่วมกัน ร่วมทำงานแบบร่วมมือรวมพลังเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งการสร้าง PLC นั้น สมาชิกชุมชนต้องส่งเสริมให้เกิด 6 คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน



ภาพ 2 6 คุณลักษณะการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

5. มิติการดำเนินงานการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

ผู้บริหารควรตั้งจุดหมายปลายทางการสร้าง PLC เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานได้อย่างแท้จริงภายใต้มิติการทำงาน 3 มิติสำคัญ คือ

มิติที่ 1 การหนุนเสริม เป็นมิติที่ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่หลักในการส่งเสริมให้เกิดชุมชนครู นำชุมชนครูทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องเข้าร่วมชุมชนครู สร้างเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มนักการศึกษา กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูผู้สอน กลุ่มผู้ปกครอง และผู้เรียน โดยสมาชิกเหล่านี้จะมีหน้าที่ร่วมกันวางเป้าประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน การตรวจสอบผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลไปจนกระทั่งผลที่เกิดขึ้นโดยรวมเพื่อปรับปรุงการเป็นวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ Annenberg Institute for School Reform (2013) ได้สรุปว่า การสร้าง PLC ให้เข้มแข็งควรดำเนินการใน 2 ส่วน ส่วนแรกผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการของชุมชนครูตามบริบทโรงเรียนและประเภทของชุมชน เช่น แบบทีมระดับชั้น (grade-level teams) ทีมระดับสาระวิชา (same-course team) เป็นต้น ส่วนที่สองการประกาศหรือเชิญนักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ศิษยานิเทศก์ ผู้แทนผู้ปกครอง เป็นสมาชิกชุมชน โดยทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกด้าน สร้างความร่วมมือรวมพลัง ส่วน Hord, Roussin, and Sommers (2009) ระบุว่า การสร้างความร่วมมือรวมพลังจำเป็นที่จะต้องสร้าง HOPE (H: Honesty and Humanity) ความซื่อสัตย์และความมีมนุษยธรรมที่สมาชิกชุมชนต้องซื่อสัตย์ต่อข้อมูลที่เป็นจริงของผลการเรียนรู้ของผู้เรียน นำสู่การสื่อสารในชุมชนครูเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน (O-Option and Openness) การสร้างทางเลือกและการเปิดใจด้วยความจริงใจ การยอมรับเข้าร่วมชุมชนครู เปิดใจในการรับรู้ปัญหา การรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะ การยอมรับในการหาแนวทางสรุปวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานร่วมกัน (P-Patience and Persistence) ความอดทนและความเพียรพยายาม สมาชิกชุมชนต้องมีความอดทนและความเพียรพยายามในการหาแนวทางแก้ปัญหา (E-Efficacy and Enthusiasm) ความมีประสิทธิภาพและความกระตือรือร้น สมาชิกชุมชนต้องเชื่อมั่นว่าประสิทธิภาพของผู้สอนส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ ครูต้องกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน

มิตินี้ 2 การพัฒนาครู เป็นมิตินี้สำคัญเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีต่อการขับเคลื่อนการทำงานของสมาชิกชุมชน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานบนพื้นฐานของการกำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน ถือเป็นเรื่องสำคัญของการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน สมาชิกชุมชนต้องเข้าใจ ยอมรับมาตรฐานความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์จะกำหนดพันธกิจของชุมชนครูนำสู่การสร้างควมรับผิดชอบการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดความชัดเจนของเป้าประสงค์แบบ SMART: Strategic and Specific Measurable Attainable Results oriented and Time bound หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ การเจาะจงเฉพาะเรื่องการวัดประเมินผลความสำเร็จ ผลของการปฐมนิเทศ และขอบเขตของเวลา สมาชิกชุมชนให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมชุมชนครู ให้ข้อเสนอแนะ ทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง ผู้บริหารเข้าร่วมชุมชนครู ให้การชื่นชมหนุนเสริมกำลังใจ สนับสนุนองค์ความรู้และปัจจัยการทำงานอื่นแก่สมาชิกชุมชน

มิตินี้ 3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน เป็นมิตินี้ที่เกิดหลังจากชุมชนครูได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน สืบค้นสภาพปัญหา เลือกแนวทางแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้สมาชิกชุมชนได้เขียนวิพากษ์แผนการจัดการเรียนรู้-แผนการจัดประสบการณ์ การเยี่ยมชมชั้นเรียน การสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้-การจัดประสบการณ์ร่วมกัน สรุปถึงผลที่เกิดกับผู้เรียน ตามที่ได้ระบุไว้ในเป้าประสงค์ กรณีที่การจัดการเรียนรู้อย่างไม่บรรลุผล สมาชิกชุมชนจะต้องสืบค้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ

6. มิตินี้ที่เกิดกับผู้เรียนตามแนวปฏิบัติของชุมชนครูด้วยระบบผู้ชี้แนะ (coaching)

ตามที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นนั้น มิตินี้ที่เกิดกับผู้เรียนถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพราะเกิดจากการขับเคลื่อนการทำงานของผู้บริหารในมิตินี้การหนุนเสริม นำครูเข้าร่วมชุมชน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี การรวมใจในการทำงานร่วมกันจึงเป็นมิตินี้การพัฒนาครู นำพลังของการทำงานร่วมกัน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และพบว่า มีหลายโรงเรียนพัฒนางาน แก้ไขปัญหาอันเกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการทำงานของ PLC โดย มีการเลือกใช้ระบบผู้ชี้แนะ ในการสร้างชุมชนครูเพื่อการพัฒนาผู้เรียน โดยมีสาระดังนี้

ระบบผู้ชี้แนะคืออะไร คุณค่าของระบบผู้ชี้แนะที่ส่งผลดีต่อ PLC และส่งผลต่อมิตินี้ที่เกิดกับผู้เรียนอย่างไร

ความหมายของระบบผู้ชี้แนะ (coaching)

ตามทัศนะของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2552) ระบุว่า การส่งผ่านความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และเฉลิมชัย พันธุ์เลิศ (2549) สรุปความหมายว่า เป็นวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของคุณ โดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้นหรือการช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่และ/หรือได้รับการอบรมมาสู่ไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้

- 1) มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้อย่างดี ดำเนินการตามขั้นตอนจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย
- 2) มีเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง 3 ประการ คือ (1) การแก้ปัญหาในการทำงาน (2) พัฒนาความรู้ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน และ (3) การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน
- 3) มีลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ คือ เป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล และใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) มีหลักการพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ (1) การเรียนรู้ร่วมกัน คือไม่มีใครรู้มากกว่าใครจึงต้องเรียนไปพร้อมกัน



(2) การให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ (3) การเสริมพลังอำนาจ เป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคล เมื่อค้นเจอต้องคืนพลังนั้นให้เขาไป

5) เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือ ในการพัฒนาวิชาชีพต้องมีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ลำพังการชี้แนะอย่างเดียวไม่อาจทำให้การดำเนินการสำเร็จได้

คุณค่าของระบบผู้ชี้แนะ (coaching) ที่ส่งผลต่อ PLC และส่งผลต่อมีติผลที่เกิดกับผู้เรียน

อย่างไรก็ตามการสร้าง PLC ที่ดีควรดำเนินการตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน สมาชิกชุมชนเป็นผู้เลือกแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งระบบผู้ชี้แนะถือเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เขียนได้ศึกษาเรียนรู้การสร้าง PLC ของชุมชนครูอนุบาลปีที่ 3 โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา จังหวัดน่าน ตั้งอยู่ที่ 082 ถนนสุนทรเทพ ตำบลในเวียง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้นำระบบผู้ชี้แนะ (coaching) ในการกำหนดเป้าประสงค์ของการฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ และกมลทิพย์ นิ่มศราวุธ (2562, หน้า 16) ได้สรุปว่า การส่งเสริมการวัดและประเมินผลเด็กและการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากล้ามเนื้อเล็กนั้นส่งผลต่อการสร้างรอยเชื่อมต่อ (transition) ของการเรียนรู้ชั้นประถมศึกษา ทั้งในส่วนของการเขียนและความปลอดภัยจากสถานการณ์รอบตัว ชุมชนครูอนุบาลปีที่ 3 ได้ยึดหลักการสร้างชุมชนครูจากแนวคิด 4 เสาหลักฐานรากที่มั่นคง คือ กำหนดเสาหลักที่ 1 เสาพันธกิจ ด้วยการนำระบบผู้ชี้แนะในการสร้างชุมชนครู จำนวนสมาชิกชุมชน 12 คน โดยมีหัวหน้าระดับอนุบาลปีที่ 3 ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ มีครูอนุบาลปีที่ 3 จำนวน 5 คน หัวหน้าระดับอนุบาลปีที่ 1-2 กรรมการวิชาการโรงเรียน 2 คน หัวหน้าแผนก 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าร่วมชุมชนครู กำหนดเสาหลักที่ 2 วิสัยทัศน์ คือการส่งเสริมพัฒนาความแข็งแรงกล้ามเนื้อของเด็กอนุบาลปีที่ 3 จำนวน 205 คน ร่วมกำหนดเสาหลักที่ 3 ความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยชุมชนครูร่วมเขียนแผนการจัดประสบการณ์ตามรูปแบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน lesson Study (LS) ใน 3 ขั้นตอน คือ Plan Do See +Reflection สำหรับการจัดกิจกรรมศิลปะสร้างสรรค์ จำนวน 6 แผนประสบการณ์ รวม 12 ครั้ง ๆ ละ 40 นาที ใน 5 กิจกรรมคือ (1) กิจกรรมการขยี้กระดาษ (2) กิจกรรมการหมุนตะเกียบ (3) กิจกรรมการหมุนเปิด-ปิดฝาขวด (4) กิจกรรมการฉีกกระดาษ (5) กิจกรรมการตัดกระดาษให้เป็นรูปทรงต่าง ๆ นำสู่การกำหนดเสาหลักที่ 4 เป้าประสงค์ การพัฒนาความแข็งแรงกล้ามเนื้อ โดยมีการจัดกิจกรรมบทบาทสมมติเพื่อการประเมินพัฒนาการกล้ามเนื้อด้วยกิจกรรมที่ 1 การฝึกเปิด-ปิดประตูลูกบิดของห้องเรียน/ห้องน้ำ กิจกรรมที่ 2 เรียนรู้จากสถานการณ์จริงกรณีที่เกิดติดอยู่ในรถ เด็กฝึกการเปิดล้อครุยนต์แบบต่าง ๆ จนสามารถเปิดประตูรถได้ด้วยตนเอง

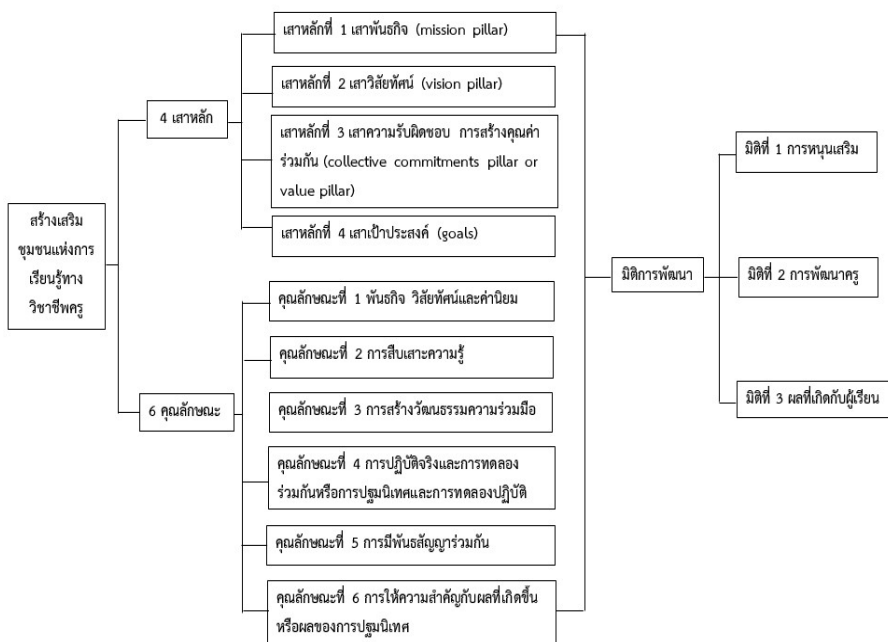
ผลการพัฒนาเด็กตามเป้าประสงค์ความแข็งแรงกล้ามเนื้อ มีการประเมินผล 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความสามารถในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมพบว่าเด็กทุกคนมีความตั้งใจและฝึกปฏิบัติได้ทุกกิจกรรม ส่วนที่ 2 ประเมินพัฒนาการความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ พบว่า ระดับยอดเยี่ยม จำนวน 135 คน ระดับดีเลิศ จำนวน 36 คน ระดับดี จำนวน 34 คน จึงเป็นแบบอย่างของโรงเรียนที่นำการสร้าง PLC ให้ชุมชนครูร่วมส่งเสริมพัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเด็กได้จริง

7. บทสรุป

PLC จะมีความมั่นคง มีความเข้มแข็ง การทำงานของชุมชนครูจะสามารถส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนได้จริงนั้น ชุมชนครูต้องให้ความสำคัญต่อกลไกการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การให้ความสำคัญและความซื่อสัตย์ต่อการสร้าง 4 เสาหลักฐานรากที่มั่นคงของ Rebecca DuFour คือ (1) กำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ (2) กำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน (3) กำหนดความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่าร่วมกัน (4) กำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งทั้ง 4 เสาหลักนี้มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะสำคัญของการสร้าง PLC ของ Dr.Richard DuFour ในข้อ 1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมร่วมกัน ผู้บริหารควรร่วมมือหนุนเสริม

ในการทำงานร่วมกันของชุมชนครูด้วยการเข้าร่วมชุมชน ส่งเสริมให้เกิดมิติการพัฒนาครูด้วยการสร้างวิสัยทัศน์การทำงานร่วมกัน วางกรอบการพัฒนางาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง สร้างชุมชนครูให้เกิดความมั่นคง ร่วมแก้ไขปัญหาหรือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกชุมชนเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพครู

ดังนั้น PLC จึงเป็นแนวทางของการพัฒนาครูอย่างแท้จริง ชุมชนครูร่วมสร้างคุณภาพของโรงเรียน สร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในมิติผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนดังภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู Professional learning community (PLC)



ภาพ 3 ความสัมพันธ์ของการสร้าง PLC

8. เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ นิมิตชากุล. (2562). บทบาทครูในการสร้างรอยเชื่อมต่อการศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อเข้าสู่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 13(2), 16-29. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2564, จาก <https://www.edu.chula.ac.th>
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. (2549). *การพัฒนากระบวนการเสริมสมรรถนะการชี้แนะของนักวิชาการที่เลี้ยงโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ในการอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2552). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ตาปลาพับลิเคชั่น.
- สำนักงานคุรุสภา. (2563). *โครงการเพื่อขอรับเงินสนับสนุนการจัดกิจกรรมวิชาชีพแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community (PLC)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.



- Annenberg Institute for School Reform. (2013). *Professional learning communities: Professional development strategies that improve instruction*. Retrieved May 2, 2013, from: <http://www.annenberginstitute.org/pdf/proflearning.pdf>.
- Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). Managing community: Professional community in charter schools operated by educational management organization. *Education Journal of Educational Administration and Policy*, 90, 1-22.
- Davis, S. L. (2016). *How do teacher perceptions of the six, essential Professional Learning Community (PLC) criteria impact the effectiveness of a PLC*. Unpublished Doctoral dissertation, Concordia University.
- DuFour, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Education Service.
- DuFour, R. (2004) What is a professional learning community. *Education Leadership*, 61(8), 6-11.
- DuFour, R. B. (2012). *The school leader's guide to professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Duling, K. S. (2012). *The principal's role in supporting professional learning communities*. Unpublished Doctoral dissertation, Kansas State University.
- Fullan, M. (2014). *The principal three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hord, S. M., Roussin, J. L., & Sommers, W. A. (2009). *Guiding professional learning communities: Inspiration, challenge, surprise, and meaning*. Thousand Oaks, CA: Corwinpress.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mclaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York: Teachers College Press.
- O'Neill, J., & Conzemius, M. G. (2006). *The power of SMART goals: Using goals to improve student learning*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, B. (2012). *The fifth discipline: School that learn*. New York: Doubleday.