



เรื่อง ผลสำเร็จในพัฒนาเครื่องมือในการทำงาน
“แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0”
สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย



โดย ว่าที่ร้อยโทจำนงค์ นนทะมาศ
รองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย
สำนักงาน กศน.

เรื่อง ผลสำเร็จในพัฒนาเครื่องมือในการทำงาน “แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0” สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

1. ความเป็นมา

นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิดจากการร่วมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มาก กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรม PLC ไปรวมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ใหม่ที่จะประกาศใช้ต่อไปด้วย นั้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย จึงดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) สู่สถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้ครูที่เข้าร่วมโครงการนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ภายใต้โครงการ “การขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0” เป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ให้สามารถนำกระบวนการ PLC : Professional Learning Community ไปจัดทำแผนและแนวทาง การขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริง ในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการนิเทศ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือการดำเนินงาน PLC ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 มีการสะท้อนผลการดำเนินการ PLC สร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

1. เพื่อขยายผลการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) ให้แก่ทีมแกนนำขับเคลื่อน PLC ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร
2. เพื่อจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา
3. เพื่อนิเทศ ติดตาม การดำเนินการ PLC ของสถานศึกษา
4. เพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ PLC ของสถานศึกษาและสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

3. เป้าหมายในการดำเนินนวัตกรรม

1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัด สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปขับเคลื่อนและจัดกิจกรรม PLC ในสถานศึกษาและหน่วยงานได้
2. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การ ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. Roving Team ขับเคลื่อน PLC ของ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย สามารถนิเทศ ติดตามการขับเคลื่อน PLC ของ สถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนด
4. ครูมีการพัฒนาตามกรอบ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
5. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีรูปแบบการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริง ของสถานศึกษา

4. กระบวนการดำเนินงาน

ปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือรวมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ อย่างเป็นองค์รวม มีการ ดำเนินการอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. มีเป้าหมายร่วมกันในการจัดการเรียนรู้/การพัฒนาผู้เรียนให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน้างาน/สถานการณ์จริงของชั้นเรียน
3. ทุกฝ่ายเกี่ยวข้องร่วมเรียนรู้และรวมพลัง/หนุนเสริมให้เกิดการสร้างการเปลี่ยนแปลง ตามเป้าหมาย
4. มีการวิพากษ์ สะท้อนผลการทำงานพัฒนาผู้เรียน
5. มีการสร้าง HOPE ให้ทีมงาน

5. ภาพความสำเร็จ

1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปขับเคลื่อนและจัดกิจกรรม PLC ในสถานศึกษาและหน่วยงานได้
2. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การ ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. Roving Team ขับเคลื่อน PLC ของ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย สามารถนิเทศ ติดตาม การขับเคลื่อน PLC ของ สถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนด
4. ครูมีการพัฒนาตามกรอบ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
5. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีรูปแบบการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริง ของสถานศึกษา

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้มีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพ เป็นผู้มีความรู้ในศตวรรษที่ 21 และ Thailand 4.0

8. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ครู ผู้บริหาร และบุคลากร ยังไม่คุ้นชินกับการวิพากษ์วิจารณ์ / ความพยายามอย่างชัดเจนคือแนวทางสู่ความสำเร็จร่วมกัน ให้กำลังใจและร่วมมือกัน

เอกสารอ้างอิงผลสำเร็จของงาน



แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0
สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย



สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิดจากการรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มาก กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรม PLC ไปรวมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ใหม่ที่จะประกาศใช้ต่อไปด้วย นั้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย จึงดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) สู่สถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้ครูที่เข้าร่วมโครงการนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ภายใต้โครงการ “การขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0” เป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ให้สามารถนำกระบวนการ PLC : Professional Learning Community ไปจัดทำแผนและแนวทาง การขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการนิเทศ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือการดำเนินงาน PLC ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 มีการสะท้อนผลการดำเนินการ PLC สร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

5. เพื่อขยายผลการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) ให้แก่ทีมแกนนำขับเคลื่อน PLC ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

6. เพื่อจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

7. เพื่อนิเทศ ติดตาม การดำเนินการ PLC ของสถานศึกษา

8. เพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ PLC ของสถานศึกษาและสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 จะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงาน และผู้สนใจกิจกรรมงาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อไป

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

สารบัญ

	หน้า
ตอนที่ 1 บทนำ	2
วัตถุประสงค์	3
เป้าหมาย	4
ภาพความสำเร็จ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
กรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการขับเคลื่อน PLC	4
การพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม	7
โมเดลวิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช	8
พระปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช	9
กรอบความเชื่อมโยงหลักสูตร	9
ตอนที่ 2 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)	10
ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	11
ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	11
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้	13
องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา	14
ประโยชน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา	17
การนำกระบวนการ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	18
ตอนที่ 3 การนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	21
ขั้นตอนการนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	22
บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้	25
บทที่ 4 การนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	28
กระบวนการนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	28
การออกแบบการนิเทศติดตามและประเมินผล	30
บทที่ 5 การรายงานผลการดำเนินงาน	31
บรรณานุกรม	43

แนวทางการขับเคลื่อน PLCสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0

มุ่งสู่ THAILOEI 4.0

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย



ตอนที่ 1 บทนำ

นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิด จากการรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการ เรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มภาระให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มาก กระทรวงศึกษาธิการ จึง กำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรม PLC ไปรวมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ใหม่ที่จะประกาศใช้ต่อไปด้วยนั้น สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย จึงดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) สู่สถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้ครูที่เข้าร่วมโครงการนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง

ความสำเร็จของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยหลายปัจจัย ที่จะต้องชี้ชวนให้บุคลากร มีความเข้าใจและยอมรับด้วยตนเองก่อน เช่น การยอมรับว่าหัวใจหลักของการเรียนรู้ของครู คือ การเรียนรู้ ของผู้เรียน และการสอน/การปฏิบัติงานของครูมีผลต่อการเรียนของผู้เรียน ความเข้าใจความแตกต่างของ ระดับการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือร่วมใจ การสร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร การรับฟัง และแสดงความคิดเห็นด้วยทัศนคติเชิงบวก และแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ประกอบด้วย ภูมิสังคม ระบิดจากข้างใน การมีส่วนร่วม ประโยชน์ส่วนรวม องค์กรรวม ทำตามลำดับขั้น ไม่ติดตำรา ฟังตนเอง และประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด เนื่องจาก ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม มีการ ดำเนินการอย่างน้อย 5 ประการ คือ

- 5) มีเป้าหมายร่วมกันในการจัดการเรียนรู้/การพัฒนาผู้เรียนให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
- 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน้างาน/สถานการณ์จริงของชั้นเรียน
- 7) ทุกฝ่ายเกี่ยวข้องร่วมเรียนรู้และรวมพลัง/หนุนเสริมให้เกิดการสร้างการเปลี่ยนแปลง ตามเป้าหมาย
- 8) มีการวิพากษ์ สะท้อนผลการทำงานพัฒนาผู้เรียน
- 9) มีการสร้าง HOPE ให้ทีมงาน ประกอบด้วย

(1) honesty & humanity เป็นการยึดข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นและให้การเคารพกันอย่างจริงจัง
(2) option & openness เป็นการเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดให้ผู้เรียนและพร้อมเปิดเผย/เปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่น

(3) patience & persistence เป็นการพัฒนาความอดทนความมุ่งมั่นทุ่มเทพยายาม จนเกิดผลชัดเจน efficacy & enthusiasm เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในผลของวิธีการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนจะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ (เรวดี ชัยเชาวรัตน์, 2558)

คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : PLC นั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลดังที่กล่าวไปแล้ว การรวมตัวกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพยังต้อง ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้เกิด PLC ไว้อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ตามสามารถสรุป คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิด PLC ได้ 5 ประการ คือ

- 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared values and vision)
- 2) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective responsibility for students learning)
- 3) การสืบสอบเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ (Reflective professional inquiry)
- 4) การร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration)
- 5) การสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร (Supportive conditions structural arrangements and collegial relationships) (Hord, Roussin & Sommers, 2009)

นพ.ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบนโยบายให้กับ คณะกรรมการ ดำเนินงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการเตรียมการอบรม “PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ในวันที่ 2 มีนาคม 2560 ว่า “ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางส่งเสริมให้มีการอบรม PLC (Professional Learning Community) หรือ “ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ” ให้กับครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ แนวคิดของการอบรม PLC คือ การนำคนมาอยู่ร่วมกัน เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้กันระหว่าง ผู้เข้าร่วมอบรม จนกระทั่งเกิดการสะท้อนความคิด ในด้านต่างๆ ที่จะเป็นแนวทางการพัฒนา อย่างไรก็ตามเพื่อให้ เป็นการเพิ่มภาระให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มากจนกระทั่งครูไม่มีเวลาสอนเด็กในชั้นเรียน จึงจะกำหนดให้ครูสามารถ นำชั่วโมงการอบรม PLC ไปรวมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการ เลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์ใหม่ที่จะประกาศใช้ต่อไปนั้น

นับว่า PLC เป็นการพัฒนาศูนย์กลางโดยเริ่มจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) แทนที่จะสั่งการจาก ส่วนบนลงมา สิ่งสำคัญที่สุดของการอบรม PLC อยู่ที่การเรียนรู้ (Learning) กล่าวคือ ผู้เข้าอบรมต้องรู้ว่า “วันนี้ได้เรียนรู้และ แบ่งปันความรู้อะไรบ้าง” และ “จะอย่างไรให้ความรู้จากการอบรมส่งผลถึงคุณภาพ การศึกษาของเด็ก” ไม่ใช่ คำนี้ถึงวิทยฐานะเพียงอย่างเดียว แต่วิทยฐานะเป็นเพียงรางวัลตอบแทนว่า ครูมี ความเก่งเพียงไหน

สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ภายใต้โครงการ “การขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนา คุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0” เป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ให้สามารถนำกระบวนการ PLC : Professional Learning Community ไปจัดทำแผนและแนวทาง การขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการนิเทศ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือการดำเนินงาน PLC ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 มีการสะท้อนผลการดำเนินการ PLC สร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

9. เพื่อขยายผลการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) ให้แก่ทีมแกนนำขับเคลื่อน PLC ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทาง การศึกษา
10. เพื่อจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา
11. เพื่อนิเทศ ติดตาม การดำเนินการ PLC ของสถานศึกษา
12. เพื่อสะท้อนผลการดำเนินการ PLC ของสถานศึกษาและสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

เป้าหมาย

6. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัด สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ที่เข้ารับการพัฒนา สามารถ นำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปขับเคลื่อนและจัดกิจกรรม PLC ในสถานศึกษาและหน่วยงานได้
7. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การ ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ
8. Roving Team ขับเคลื่อน PLC ของ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย สามารถนิเทศ ติดตาม การขับเคลื่อน PLC ของ สถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนด
9. ครูมีการพัฒนาตามกรอบ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
10. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีรูปแบบการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริง ของสถานศึกษา

ภาพความสำเร็จ

6. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ที่เข้ารับการพัฒนา สามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปขับเคลื่อนและจัดกิจกรรม PLC ในสถานศึกษาและหน่วยงานได้
7. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การ ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ
8. Roving Team ขับเคลื่อน PLC ของ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย สามารถนิเทศ ติดตาม การขับเคลื่อน PLC ของ สถานศึกษาได้ตามแผนที่กำหนด
9. ครูมีการพัฒนาตามกรอบ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
10. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย มีรูปแบบการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริง ของสถานศึกษา

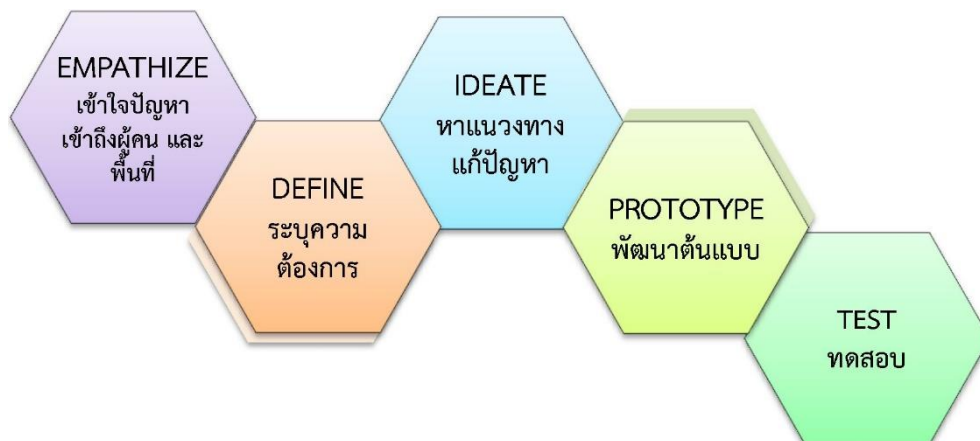
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้มีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพ เป็นผู้มีความรู้ในศตวรรษที่ 21 และ Thailand 4.0

กรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการขับเคลื่อน PLC

กรอบแนวคิดการพัฒนาตามแนวทางศาสตร์แห่งพระราชฯ

ศาสตร์แห่งพระราชฯ : เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา



“เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

เข้าใจ หมายถึง ปัญญาที่เข้าใจความเป็นทั้งหมดของความรุนแรง ทั้งประวัติศาสตร์ สาเหตุ อาการ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของการแก้ปัญหาในอดีต และความเป็นไปในอนาคต เรียกว่า เข้าใจอดีต ปัจจุบัน อนาคต

ความไม่รู้ การรู้เป็นส่วน ๆ รู้อย่างลวก ๆ รีบ ๆ แบบตาบอดคลำช้าง นอกจากแก้ปัญหาไม่ได้แล้ว ยังกลับทำให้ปัญหาลูกหลานบานปลายมากยิ่งขึ้น

เข้าถึง หมายถึง เข้าถึงความจริง ไม่ใช่รู้เพียงผิวเผิน เข้าถึงความรู้สึนึกคิดในความเป็นมนุษย์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งของตัวเองด้วย ถ้าไม่มีสติเราจะไม่สามารถเข้าถึงความจริงได้ ถ้าไม่เข้าถึงความจริงก็แก้ปัญหไม่ได้

พัฒนา หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติ การแก้ปัญหา การพัฒนาที่ถูกต้องหรือ **สัมมาพัฒนา** ต้อง อยู่บนฐานของความเห็นชอบและความดำริชอบหรือปัญญา อันได้แก่ ความเข้าใจ - เข้าถึง ดังกล่าวข้างต้น ถ้า ปราศจากความเข้าใจ - เข้าถึง การพัฒนาที่จะผิดพลาดกลายเป็นมิจฉาพัฒนา แก้ปัญหาไม่ได้ ความรุนแรง เพิ่มขึ้น



การพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม (Whole School Approach)

"คน" คือ ตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ จึงต้อง "สร้างคนก่อน สร้างงาน"

พันธกิจในการสร้างคนให้เป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ที่มีคุณค่า ต้องน้อมนำแนวพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ความว่า "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" มาใช้ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการ พัฒนา บุคลากรที่ยั่งยืนและเป็นสิริมงคลสืบไป

การสร้างความเข้าใจ ใช้แนวทางการสื่อสารสัมพันธ์ลักษณะ 2 ทาง (two way communication) ผู้นำ องค์กรต้องหมั่นประชุมปรึกษาหารืออยู่เนืองนิตย์ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และต้อง พยายามเอาใจ เขามาใส่ใจเราให้มากขึ้น

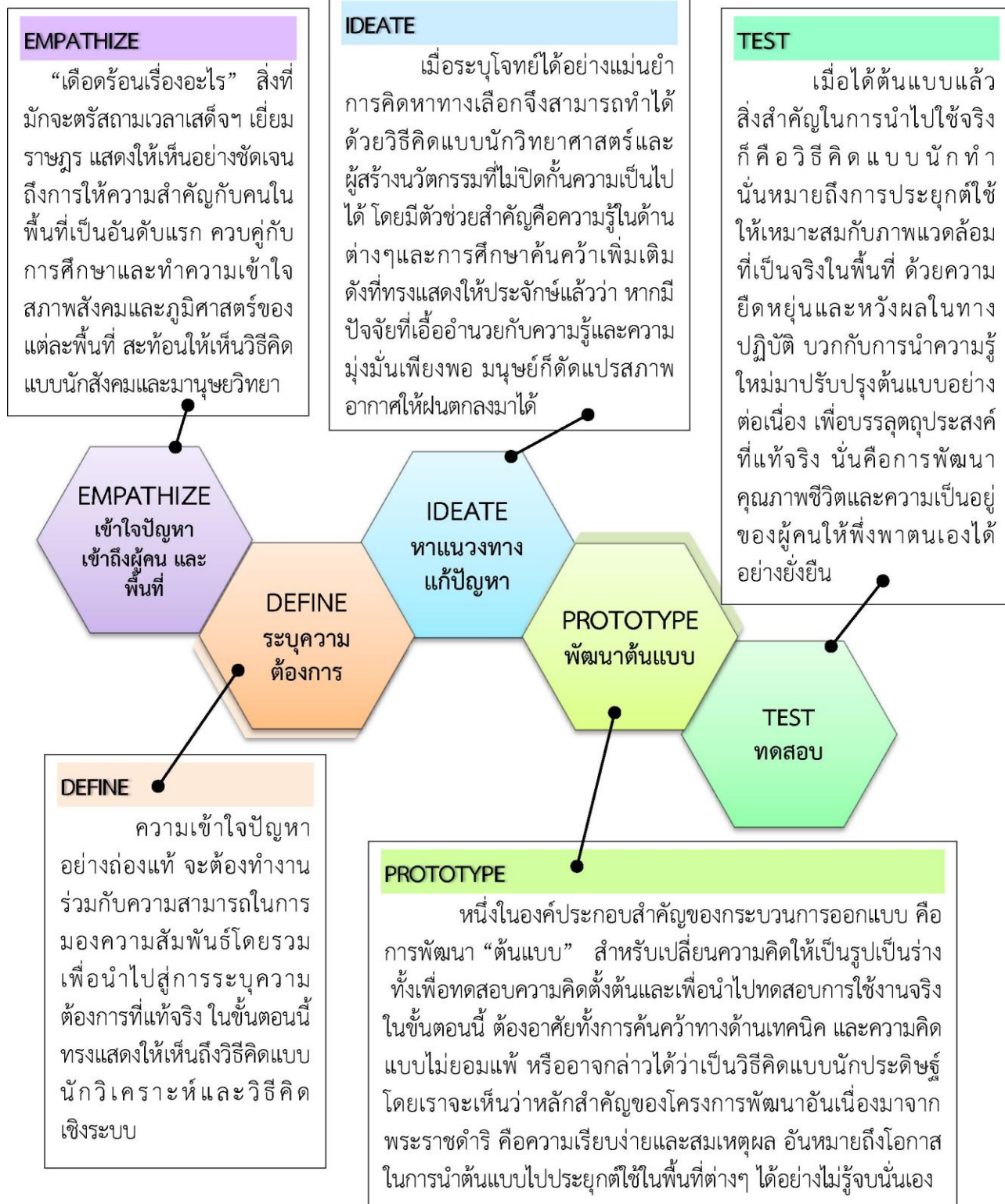
การเข้าถึง เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เทคนิควิธีที่แยบยล ผู้นำองค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับ ผู้ร่วมงาน เป็นเบื้องต้น โดยการ "จับเข้า พูดคุย สร้างความคุ้นเคย" เพื่อร่วมมือกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องเอาตัวเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ร่วมงานในลักษณะ "คุณเอื้อ" "คุณอำนวย" หากมีปัญหาอุปสรรคก็พร้อม ที่จะร่วมมือแก้ไข ไม่ใช่หลีกเลี่ยงหรือปล่อยให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน

การพัฒนา ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของ "การสร้างคน" วิธีการหรือแนวทางการพัฒนามีหลากหลาย วิธี ขึ้นอยู่กับบริบทของทรัพยากร สภาพแวดล้อมและบุคคล ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องมีเทคนิคในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ สุดท้ายจะส่งผลให้บุคลากรและหน่วยงาน/องค์กรได้รับการพัฒนาก้าวหน้าต่อไป

สอดคล้องกับคำกล่าวของ นโปเลียนโบแนปาร์ต ว่า

"ยิ่งให้ถูกเป้า ยิ่งให้ถูกที่ ยิ่งให้ถูกคน สนการสื่อสาร ประสานอย่าให้หลุ่ก นี่แหละมุขผู้บริหาร" คัดลอก จาก ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ ในการจัดการความรู้ครูกรุงเก่า)

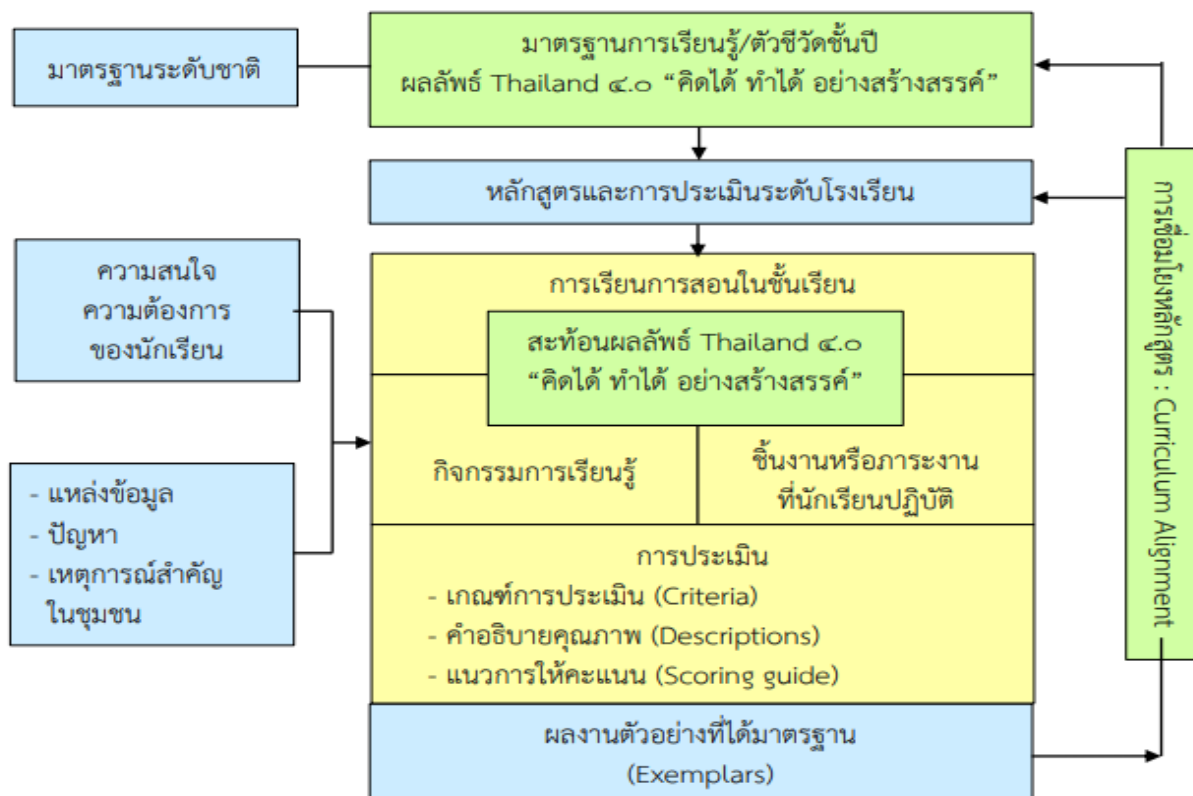
โมเดลวิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช



(คัดลอกจาก : ก้าวตาม 9 ถอดวิธีคิดเชิงออกแบบของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ประยุกต์จากโมเดลวิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เผยแพร่โดย d.school, มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด)

กรอบความเชื่อมโยงหลักสูตร

การเชื่อมโยงหลักสูตร : Curriculum Alignment กฎเกณฑ์สำคัญของการเข้าถึงผลลัพธ์ Thailand 4.0



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า หลักการเชื่อมโยงหลักสูตรจะรับประกันคุณภาพผลผลิตของระบบ หลักสูตร คือ การบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัดชั้นปี ของผู้เรียนทุกคน ดังนั้น เมื่อออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัดชั้นปี ระบุผลลัพธ์ Thailand 4.0 “ผู้เรียนคิดได้ ทำได้ อย่าง สร้างสรรค์” การจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล ต้องสะท้อนผลลัพธ์ Thailand 4.0 ด้วย (ที่มา : รุ่งนภา นุตราวงศ์ (2545 : 18, หลักสูตร มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ...สู่ชั้นเรียน. กรมวิชาการ : 2546)

ตอนที่ 2

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community) มีพื้นฐานแนวคิด มาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ (Thompson, Gregg, & Niska, 2004) เป็น การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มา ประยุกต์โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็น “องค์กร” นั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้อง แท้จริงแล้วโรงเรียน มีความเป็น “ชุมชน” มากกว่าความเป็น องค์กร ซึ่งความเป็น “องค์กร” กับ “ชุมชน” มีความแตกต่างกันที่ความเป็นชุมชน จะยึดโยงภายในต่อกันด้วย ค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็น องค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมา มีกลไกการควบคุมและ มีโครงสร้างแบบตึງตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” จะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยม และวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็น กลยณมิตรเชิงวิชาการ และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบบผนึกกำลังกันในการ ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่พัฒนาการเรียนรู้อย่างสำคัญ นอกจากนี้ “องค์กร” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะ บางอย่างขึ้น เช่นลดความเป็นกันเองต่อกันลงมีความเป็นราชการมากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอก ให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นมีกลไกที่บังคับ ควบคุมมากมายและมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลักในทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมี ฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้วบรรยากาศที่ตามมาคือสมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึง ความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) โดยที่ใส่ใจร่วมกันถึง การเรียนรู้และความรับผิดชอบหลักร่วมกันของชุมชนนั้นคือพัฒนาการเรียนรู้อย่างสำคัญ

ด้านความสำคัญของ PLC จากผลการวิจัยโดยของ Hord (1997) ที่ยืนยันว่า การดำเนินการ ในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการสังเคราะห์ รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มี การจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าว มีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และ ถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดี ต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า PLC ส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว งานสอนของครูเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่ม ความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขันจนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และ รับผิดชอบต่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างนักเรียน ถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอน ในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียน ซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงความเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉาน ยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้ง การรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้นส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพ มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏ อย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า PLC ส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุปคือ PLC มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับ องค์การที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัว ต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลง ของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ และ ปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และการเรียนรู้ร่วมกัน ในทางวิชาชีพที่มีหน้าที่งาน สำคัญ คือ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญ จากการศึกษา หลายโรงเรียนในประเทศ สหรัฐอเมริกาดำเนินการ ในรูปแบบ PLC พบว่าเกิดผลดีทั้งวิชาชีพครูและนักเรียน ที่มุ่งพัฒนาการของผู้เรียน เป็นสำคัญ

ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC มีวรรณกรรมทางการศึกษาจากการวิจัยหรือโครงการศึกษา ต่างๆ สามารถ เรียบเรียงสรุปเป็นความหมายของ PLC คือ การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ Sergiovanni (1994) กล่าวว่า PLC เป็นสถานที่สำหรับ“ปฏิสัมพันธ์”ลด“ความโดดเดี่ยว” ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของ โรงเรียนใน การทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนหรืองานวิชาการโรงเรียน ซึ่ง Hord (1997) มอง ในมุมมอง เดียวกัน โดยมองการรวมตัวกันดังกล่าว มีนัยแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู หรือเปิดโอกาสให้ ครูเป็น “ประธาน” ในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) การมีคุณค่าร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกันไปถึงการ เรียนรู้ ร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน การรวมตัวในรูปแบบนี้เป็นเหมือน แรงผลักดันโดยอาศัยความต้องการและความสนใจของ สมาชิกใน PLC เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ สู่ มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก (Senge, 1990) การพัฒนาวิชาชีพให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์” (วิจารณ์ พานิช, 2555) โดยมองว่าเป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่ามองว่า “ศิษย์ของฉัน”และการ เปลี่ยนแปลงคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ ของครู” เป็นตัวตั้งต้น เรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อผู้เรียน เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม การรวมตัวการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นไปได้ยากที่จะทำเพียงลำพังหรือ เพียง นโยบายเพื่อให้เกิด การขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียน จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็น PLC ที่สอดคล้องกับ ธรรมชาติทางวิชาชีพร่วมในสถานศึกษา ย่อมมีความเป็นชุมชนที่สัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น (Senge, 1990) ชุม ชน ที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข ทางวิชาชีพ มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงาน “ครูเพื่อศิษย์ร่วมกัน”บรรยากาศ การอยู่ร่วมกันจึงเป็น บรรยากาศ “ชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ” (สุพล ธรรมรัตน์, ทศนีย์ จันอินทร์, และ คง กฤษ ไตรยวงศ์, 2553) ที่มีลักษณะความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทรอยู่บนพื้นฐาน “อำนาจ

เชิงวิชาชีพ” และ “อำนาจเชิงคุณธรรม” (Sergiovanni, 1994) เป็นอำนาจที่การสร้างพลังมวลชน เริ่มจาก ภาวะผู้นำร่วมของครูเพื่อขับเคลื่อนการ ปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา (Fullan, 2005)

กล่าวโดยสรุป PLC หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแล สนับสนุน สู่ การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นความสำเร็จหรือ ประสิทธิภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิก ในชุมชน

ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

PLC สามารถแบ่งระดับได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และระดับชาติ โดย แต่ละลักษณะจะแบ่ง ตามระดับของความเป็น PLC ย่อย ดังนี้

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

1.1 ระดับนักเรียน (Student Level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือ ให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผล สำหรับตน นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้

1.2 ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional Level) ประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหาร ของสถานศึกษาโดยใช้ฐานของ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของชุมชน จึงเรียกว่า “ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย การปฏิบัติ และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของสถานศึกษาใหม่อีกครั้ง โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไข สิ่งเหล่านี้ เพื่อให้สามารถ บริหารจัดการการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง เพื่อให้การปรับปรุง แก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนการปฏิบัติ งานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ สูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย

1.3 ระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้าง และผลักดัน วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครอง ผู้อาวุโสในชุมชน ตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชน เหล่านี้ ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแล แนะนำการเรียนที่บ้านของผู้เรียน รวมทั้ง ให้การสนับสนุนแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชน สามารถเป็นอาสาสมัคร ถ่ายทอดความรู้

2) ระดับกลุ่มเครือข่าย (Network Level) คือ PLC ที่ขับเคลื่อนในลักษณะการรวมตัวกันของ กลุ่มวิชาชีพจากองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มุ่งมั่นร่วมกันสร้างชุมชน เครือข่าย ภายใต้ วัตถุประสงค์ร่วม คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน อาจมีเป้าหมายที่เป็นแนวคิดร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน คือ การตกลงร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพ ครูระหว่างสถาบัน โดยมองว่าการร่วมมือกันของสถาบันต่างๆ จะทำให้เกิดพลังการขับเคลื่อน การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยน หรือร่วมลงทุนด้านทรัพยากร และการเกื้อหนุน เป็นกลยุธมิตร คอย สะท้อนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กรณีตัวอย่างเช่น กรณีศึกษาการจัด PLC เป็นกลุ่มของ โรงเรียนในประเทศ สิงคโปร์ เพื่อร่วมพัฒนาแลกเปลี่ยนและสะท้อนร่วมกันทางวิชาชีพ เป็นต้น

2.2 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือของสมาชิกวิชาชีพครู คือ การจัดพื้นที่เปิดกว้างให้สมาชิก วิชาชีพครูที่มีอุดมการณ์ร่วมกันในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชิงคุณภาพ ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ สมาชิกที่รวมตัวกัน ไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับสังกัด แต่จะตั้งอยู่บนความมุ่งมั่น สมัคใจ ใช้อุดมการณ์ร่วมเป็นหลักในการรวมกันเป็น PLC กรณีตัวอย่าง เช่น PLC “ครูเพื่อศิษย์” ของมูลนิธิสตรี้ สฤตวงศ์ (มสส.) ที่สร้างพื้นที่ส่วนกลางสำหรับวิชาชีพครูให้จับมือร่วมกันเป็นภาคี ร่วมพัฒนา “ครูเพื่อศิษย์” มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย (วิจารณ์ พานิช, 2555) เป็นต้น

3) ระดับชาติ (The National Level) คือ PLC ที่เกิดขึ้น โดยนโยบายของรัฐที่มุ่งจัด เครือข่าย PLC ของชาติเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของวิชาชีพ โดยความร่วมมือของ สถานศึกษา และครู ที่ผนึกกำลังร่วมกันพัฒนาวิชาชีพ ภายใต้ การสนับสนุนของรัฐ ดังกรณีตัวอย่าง นโยบาย วิสัยทัศน์เพื่อ ความร่วมมือของกระทรวงศึกษาธิการประเทศสิงคโปร์ (MOE) (2009) รัฐจัดให้มี PLC ชาติ สิงคโปร์เพื่อมุ่งหวังขับเคลื่อนแนวคิด “สอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก” (Teach Less, Learn more) ให้เกิดผล สำเร็จ เป็นต้น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Community) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิภาพในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและบริหารสถานศึกษา โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ การเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและ ผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของสถานศึกษาเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่ง เหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุง แก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชน ตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลและนำการเรียนรู้ที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีผลสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงใน สังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าจะเป็นประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้จึงทำให้ กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา

PLC ในระดับสถานศึกษา หรือ ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ นำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC ที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและ วิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศนำเสนอ เป็น 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมที่ร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร และโครงสร้างสนับสนุน ชุมชนนำเสนอ จากการสังเคราะห์แนวคิดต่างๆ และรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) คือพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Hord, 1997) อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือ การมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

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

2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006) คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นถึงภาพเป้าหมาย และที่สำคัญเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงานจนเชื่อมโยง เป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนัก รู้ของสมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธะสัญญาาร่วมกัน หลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นชุมพลสำคัญที่จะเกิดพลังในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ ทางวิชาชีพร่วมกัน (Hord, 1997; DuFour, 2006; Flargreaves, 2003)

3) ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในหลายๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มุ่งการเรียนรู้ ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Fiord, 1997) โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ ร่วมกันของครู (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 (Flargreaves, 2003; Stoll & Louis, 2007) ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไก ในการทำงานซึ่งกันและกัน แบบละวางตัวตนให้มากที่สุด (There's no I in team) (DuFour, 2006) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิด ประสบการณ์ หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนามาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้น ความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม การที่ PLC เน้นการขับเคลื่อน ด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ ไปด้วยกัน ด้วยใจ

อย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่องนั้น ซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน นั่นคือ การเป็น กัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข ไม่โดดเดี่ยว (Sergiovanni, 1994; Fullan, 1999) ซึ่งรูปแบบของ ทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วม สอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2554; Olivier SiF Hipp, 2006; Little & McLaughlin, 1993)

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

1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ตนเองและวิชาชีพ (KotterSi Cohen, 2002) จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำ ในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมี ผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจ ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน (Olivier & Flipp, 2006) จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม (Flargreaves, 2003) รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะ สามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าว ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น (Thompson, Gregg, & Niska, 2004)

2) ภาวะผู้นำร่วมกันเป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” (Hargreaves, 2003) ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหาร จัดการร่วม การสนับสนุนการกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครูโดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็น “ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ไม่ใช่ “กรรม” หรือ ผู้ถูก กระทำ และ ผู้ถูก ให้กระทำ(วิจารณ์ พานิช, 2554 ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพ ในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติ ร่วมกันใน PLC นั้นคือ “อำนาจทาง วิชาชีพ” (Hargreaves, 2003) เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันหรือกำหนดร่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบ วิชาชีพครูทั้งหลายใน PLC(Thompson et al.,2004)

กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมา มีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคน ทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้น เกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความสุขในวิชาชีพของตนเอง และผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผล ต่อความเป็น PLC

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

1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรง ในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงาน ภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวย ประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยัน อย่างสอดคล้อง ว่าการ

เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้อง จัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006) ทำให้ บรรยายการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือเป็น พื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สุนทรียะ สนทนา การเรียนรู้สู่สืบเสาะ แสวงหา การสร้างมนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บน ความเข้าใจการทำงานของสมอง และ การจัดการความรู้ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553; Stoll & Louis, 2007)

2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ วุฒิ ภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะ เข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความ เข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของ ศิษย์ตนเอง อย่างถ่องแท้ จนสามารถสอน หรือ จัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึง การเรียนรู้ร่วมกันของ สมาชิกในชุมชน (Hargreaves, 2003) ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และ เป็นครู ได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา การกรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์ เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การ เรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553)

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของ PLC นั้นมีหัวใจสำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างมีความสุขของทีมงาน เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถี และ วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและ การอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดง ความ คิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือ ปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน บน พื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร เป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความ ดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวก ต่อการศึกษาและผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergiovannid 994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็น กัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งในเชิงวิชาชีพ และชีวิต มีความศรัทธาร่วม อยู่ร่วมกันแบบ “สังฆะ” ถือศีล หรือ หลักปฏิบัติร่วมกัน โดยยึด หลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553) มีบรรยากาศของ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพ ยึดความสามารถ และสร้างพื้นที่ปลอดภัยใช้อำนาจ กดดัน (Boyd, 1992) ดังกล่าวนี สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนถึงเครือข่ายที่สัมพันธ์กับชุมชนต่อไป

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structured) โครงสร้างที่ สนับสนุน การก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหัน มาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ ต่อเนื่อง และ มุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวม ศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือ โครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้ง ระหว่างครู

ผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงาน เป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบท ของ แต่ละชุมชน (Boyd, 1992) โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม ให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553) มีรูปแบบการ สื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการ สร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกต่าง และ มีระบบ สารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Eastwood & Louis, 1992)

กล่าวโดยสรุปทั้ง 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบท สถานศึกษา กล่าวคือ เอกลักษณะสำคัญของความเป็น PLC แสดงให้เห็นว่าความเป็น PLC จะทำให้ความเป็น “องค์กร” หรือ “โรงเรียน” มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ PLC ด้วยกลยุทธ์ การสร้างความ ร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนา วิชาชีพ และชุมชนกัลยาณมิตร แสดงถึงการ รวมพลังของครูและนักการศึกษา ที่เป็นผู้นำร่วมกัน ทำงาน ร่วมกัน แบบทีมร่วม แรงร่วมใจ มุ่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ ภายใต้โครงสร้างอำนาจทางวิชาชีพ และอำนาจเชิง คุณธรรม ที่มาจากการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำ ร่วมพัฒนาของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาภายใน PLC ที่ส่งถึง ผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ประโยชน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

S.M. Hord. (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชน แห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชน แห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุป ดังนี้

ประโยชน์ต่อครูผู้สอน

- เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มความ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริง
- รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของผู้เรียน และร่วมกันรับผิดชอบ เป็น กลุ่มต่อผลสำเร็จของผู้เรียน
- รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอน มีผลดียิ่งขึ้น คือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัว ผู้เรียนซึ่งไม่เคยสังเกต หรือสนใจมาก่อน
- เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง
- รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดี ต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ต่อการ เรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนต่อไป
- มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
- มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อบัณฑิตพื้นฐานด้านต่างๆ

ประโยชน์ต่อผู้เรียน

- มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น
- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด

การนำกระบวนการ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ก็คือ จะต้องมีการ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น เพื่อให้ เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของสถานศึกษา เกี่ยวกับเรื่อง การให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของสถานศึกษา และเนื่องจาก ครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน โดยกิจกรรม ของชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษาควรประกอบด้วย การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (DE privatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อนเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจ กันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละ ประเด็น ดังนี้

4.1 กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกันซึ่งเป็นการนำเอาประเด็น ปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้ แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาส เกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น

2) การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (DE privatization of instructional practices)

เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็น ผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่าง กับวิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จาก ผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต่อ งานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนา ใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็ จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครู ให้ได้เสียก่อน

3) รวมกลุ่มเพื่อนมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)

เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือการ เรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความองกามของผู้เรียน ซึ่ง ค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะ ใช้ เวลาตามก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้น ใน การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-starting learners) ได้ต่อไป

4) สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts)

เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคน ได้บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

5) ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms)

เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหารมาร่วมกันในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ (Sergiovanni,1992) เห็นว่า การสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านั้นจะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) เป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมาย หรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

4.2 ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ให้สามารถรองรับการเกิดชุมชน แห่งวิชาชีพ โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ (Louis et al, 1994)

1) การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปราย (Time to meet and discuss)

มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาและครูผู้สอน ชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มี โอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้อง ร่วมกันพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอน ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ ครูได้ ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2) การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size)

มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวน นักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher empowerment and school autonomy)

การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธี บริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values) จะช่วย ส่งเสริมความสามารถในการรับมอบอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่ผู้เรียน

4.3 เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของสถานศึกษามีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของสถานศึกษาพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อผู้เรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถ เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตาม มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่

1) ลดความเป็นองค์การที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture” ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตึงตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้น “วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ Collegial culture” ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใยช่วยเหลือและร่วมมือต่อการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่ง “ความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect)” ต่อกัน ในมวลหมู่สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติและยอมรับใน ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากการศึกษา ได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน

3) การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive skill base) วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life - long learners และ ต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับผู้เรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุง ใหม่ ก็คือเปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) แทน จึง ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการเฝ้าหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

4) สร้างวัฒนธรรมการชอบริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openness to innovation) ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมาย อย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาวางจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น มากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้ อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรม การกล้าเสี่ยง (Taking risks) ชอบการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสดีที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่อง ที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป

5) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership)

การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องเป็น นักเรียน (Teacher are the first Learners) โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไป ด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝันของบุคคลฝ่ายที่มีอาชีพสุจริตได้

ตอนที่ 3

การนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

การนำกระบวนการ PLC ไปใช้ในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยขั้นตอนง่ายๆ (Take a baby steps) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย อภิปราย สะท้อนผล แลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ เพื่อกำหนดว่า จะดำเนินการอย่างไรโดยพิจารณาและสะท้อนผล ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) หลักการอะไรที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
- 2) เราจะเริ่มต้นความรู้ใหม่อย่างไร
- 3) การออกแบบอะไรที่พวกเราควรใช้ในการตรวจสอบหลักฐานของการเรียนรู้ที่สำคัญ

2. การวางแผนด้วยความร่วมมือ (Plan Cooperatively) สมาชิกของกลุ่มกำหนด สารสนเทศที่ต้องใช้ในการดำเนินการ

3. การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (Set high expectations) และวิเคราะห์ การสอนสืบเสาะหาวิธีการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

1) ทดสอบข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการสอนหลังจากได้มีการจัดเตรียมต้นแบบที่เป็น การวางแผนระยะยาว (Long-term)

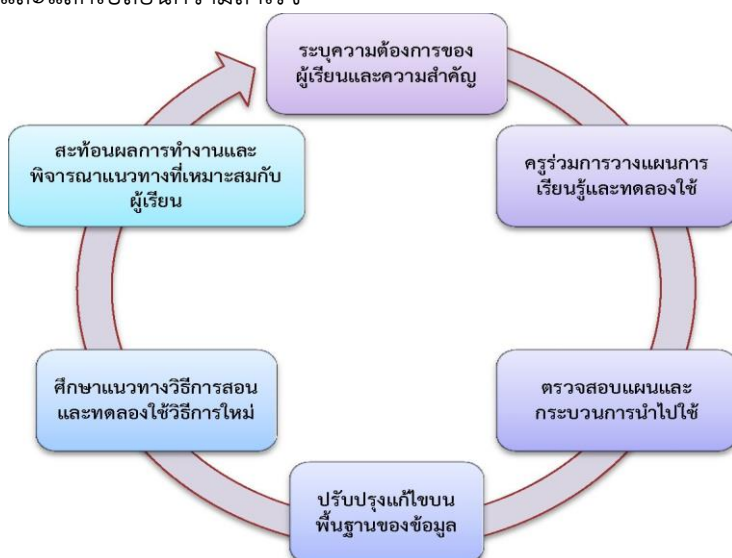
- 2) จัดให้มีช่วงเวลาของการชี้แนะ โดยเน้นการนำไปใช้ในชั้นเรียน

4. เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ (Start small) เริ่มต้นจากการใช้กลุ่มเล็กๆก่อน แล้วค่อยปรับขยาย

5. ศึกษาและใช้ข้อมูล (Study and use the data) ตรวจสอบผลการนำไปใช้และ การสะท้อนผลเพื่อนำมากำหนดว่าแผนไหนควรใช้ต่อไป/แผนไหนควรปรับปรุงหรือยกเลิก

6. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Plan for success) เรียนรู้จากอดีต ปรับปรุงหรือปฏิเสธในสิ่ง ที่ไม่สำเร็จ และทำต่อไปความสำเร็จในอนาคต หรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับเจตคติและพฤติกรรมของครู

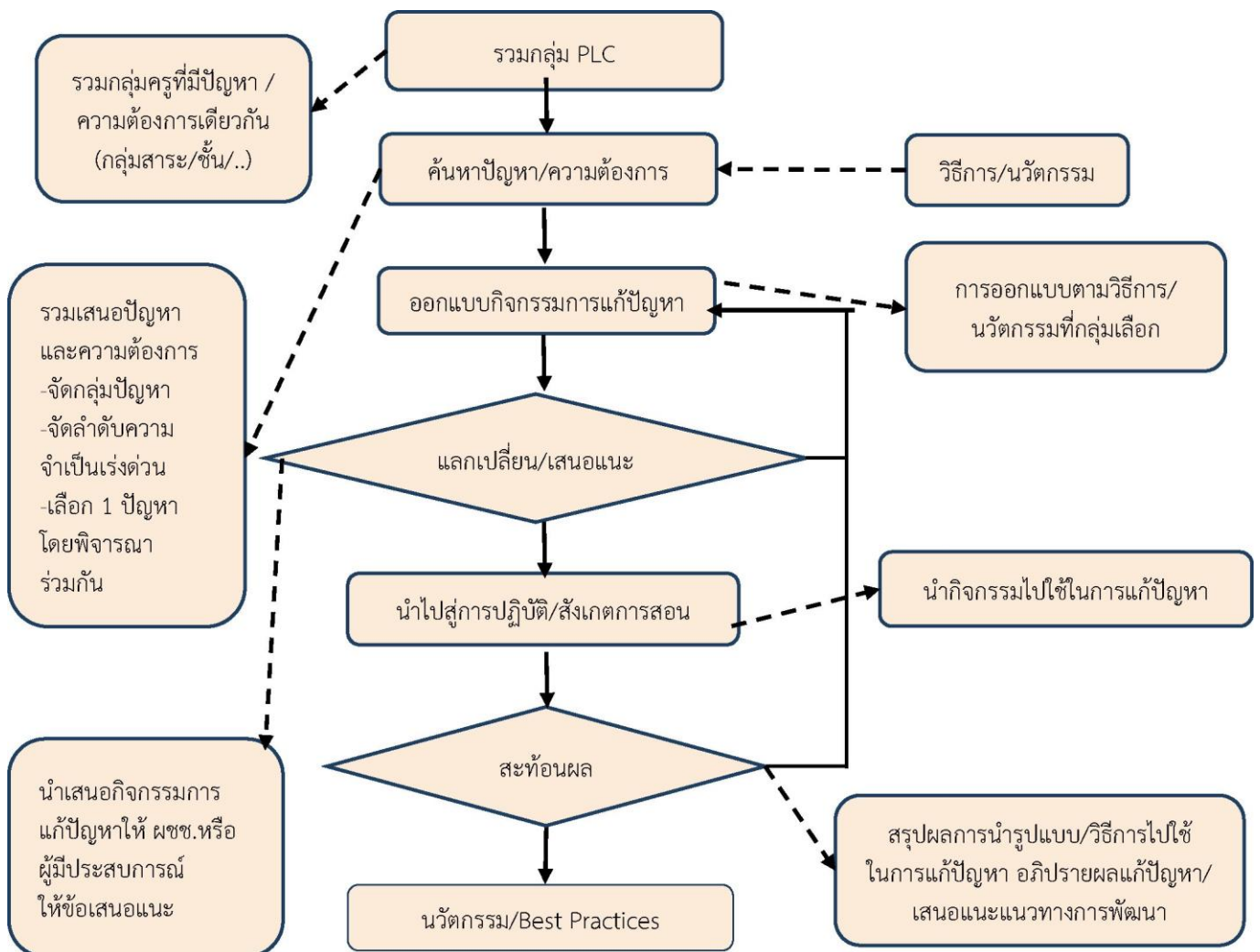
7. นำสู่สาธารณะ (Go public) แผนไหนที่สำเร็จก็จะมี การเชิญชวนให้คนอื่นเข้ามา มีส่วน ร่วมยกย่องและแลกเปลี่ยนความสำเร็จ



วงจรการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

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

ขั้นตอนการนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา



Flow Chart ขั้นตอนการนำรูปแบบ PLC ไปใช้ในสถานศึกษา

จาก Flow Chart ขั้นตอนการนำรูปแบบ PLC ไปใช้ในสถานศึกษามีรายละเอียด แต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การรวมกลุ่ม PLC รวมกลุ่มครูที่มีปัญหา/ความต้องการ เดียวกัน เช่นครูกลุ่มสาระเดียวกัน
2. ค้นหาปัญหา ความต้องการ
 - 1) ร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการ
 - 2) จัดกลุ่มปัญหา
 - 3) จัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วน
 - 4) เลือกปัญหาเพียง ปัญหา โดยการพิจารณาร่วมกัน

3. ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา

- 1) เรื่องเล่าเร้าพลัง/บอกเล่าประสบการณ์ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จ
- 2) ค้นหาตัวอย่าง/รูปแบบที่ประสบความสำเร็จ
- 3) ร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

4. ออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา

ออกแบบกิจกรรมตามวิธีการ/นวัตกรรมที่กลุ่มเลือก

5. แลกเปลี่ยนเสนอแนะ

นำเสนอกิจกรรมการแก้ปัญหา ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ

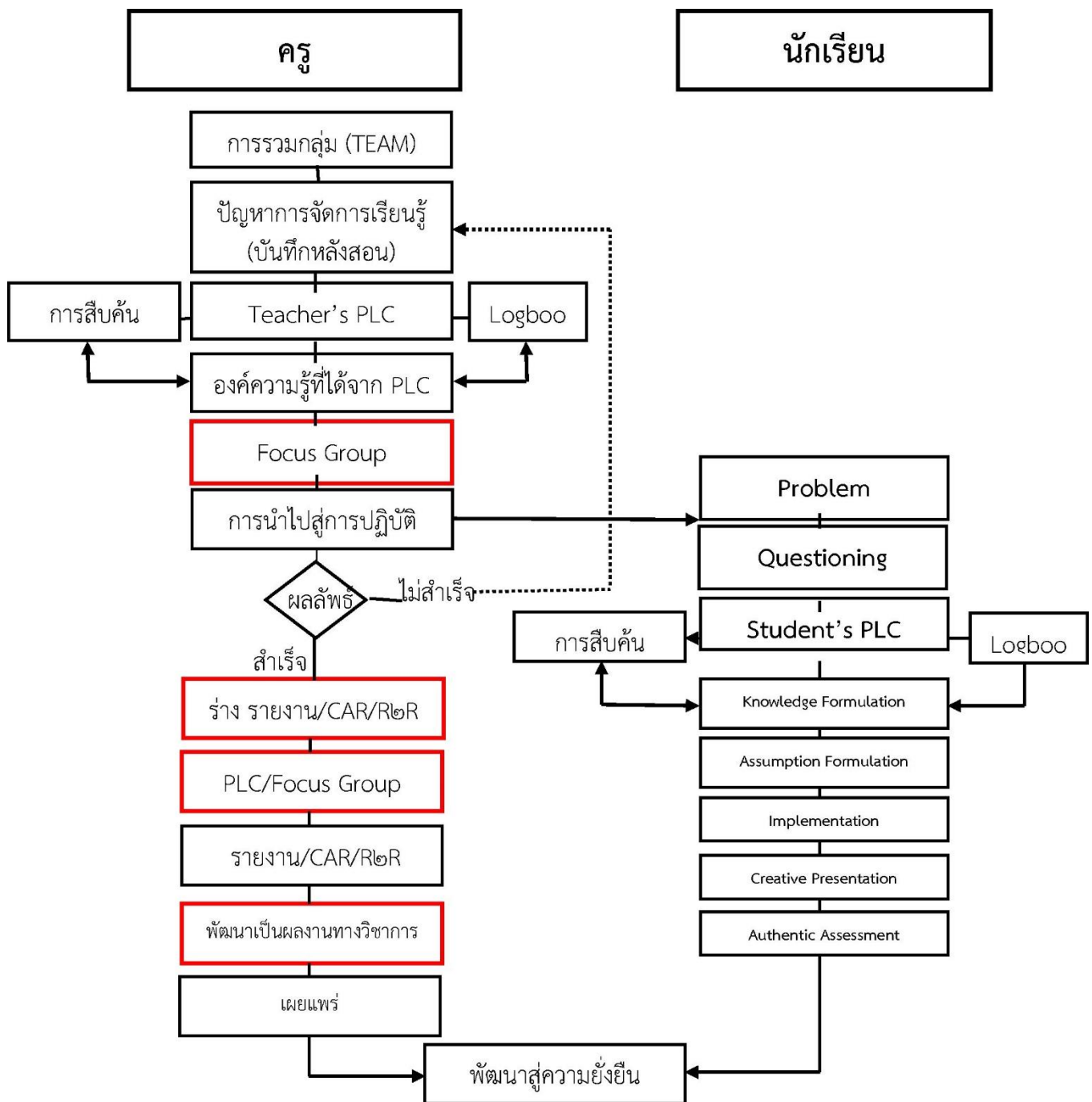
6. นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตการสอน

- 1) นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหา
- 2) ผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น

7. สะท้อนผล

- 1) สรุปผลการนำรูปแบบ/วิธีการ ในการนำไปแก้ปัญหา
- 2) อภิปรายผลการแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา





บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อ การทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมี ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ จน สามารถบรรลุ เป้าหมายการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจ อย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ

ต่อไปนี้จะขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการ เรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กร ของ สถานศึกษา

1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Setting school directions) บทบาทของ ผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของความเป็นสถานศึกษาแห่งการ เรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำใน ด้านนี้ ได้แก่

- การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision)

ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้สถานศึกษา ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิดและ จัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำ ต้อง สร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันไปถึงเป้าหมายนั้น

- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับ ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้อง ช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลายในเส้นทางสู่ความเป็น สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน

- ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating high performance expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่ นักเรียน ได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครู เพื่อการ แสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้น

- ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำ สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงาน ทั้งด้านจัดการ เรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ

- ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring organizational performance) ผู้นำสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็น เกณฑ์ การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่ เป็นไปเพื่อ การตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้า เสี่ยง (Risk taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments)

2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็น ปัจจัย สำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาทักษะ

ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการ ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

- ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการทำงาน เช่น การฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การส่งเสริม กิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่า เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

- ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role modeling) ของตน กล่าว คือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้ แบ่งปันให้คนอื่น เกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอน ประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอน

- ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการ ทดลอง ทางเลือกดังกล่าว

- การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing individualized support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้าน เนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หดห่อกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าจะตน ต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สถานศึกษาโดยตรงที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น

3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนางาน (Developing the organization)

เนื่องจากความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

- **เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของสถานศึกษา (Strengthening school culture)**

โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อ กัน เพราะวัฒนธรรมของสถานศึกษาจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อ นำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา

- **ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา (Modifying organization structure)**

ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงาน และการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น พบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนาผู้เรียนเฉพาะราย มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและ

ทรัพยากร เพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุง กฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น

โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วย ส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการ เรียนรู้ของ ครูและนักเรียน

- **สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaborative process)**

ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครู อาจารย์ ได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงาน ด้านวิชาชีพของครู ด้วย วิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนบุคคลและสถานศึกษาโดยรวมได้ อย่างราบรื่น

- **การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment)** ผู้นำสถานศึกษา จำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

บทที่ 4

การนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ

กระบวนการของการนิเทศแบบร่วมมือ

การร่วมมือ (Collaboration) เป็นทักษะที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การร่วมมือจึงเป็นทักษะการเรียนรู้ที่ช่วยให้การเรียนรู้และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้ครูได้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจะทำให้ครูได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดไตร่ตรอง (Reflection) การยอมรับนับถือบุคคลอื่น การชื่นชมความสำเร็จของกลุ่ม และพัฒนาการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นที่จะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนร่วมวิชาชีพได้ การนิเทศแบบร่วมมือจึงเป็นการนิเทศทางเลือกสำหรับการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการสอนและการเรียนรู้ ของครูในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการของการนิเทศในศตวรรษที่ 20 และ 21 พบว่า มีลักษณะสำคัญหลายประการที่ต่างกัน กล่าวคือการนิเทศในศตวรรษที่ 20 เป็นการนิเทศที่เน้นการชี้ นำ (Directing) การประเมินผล (Evaluation) การควบคุม (Controlling) การฝึกอบรม (Giving training) การนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้ (Implementing Procedures) และการถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ (Relaying Information) ของผู้นิเทศ ส่วนการนิเทศในศตวรรษที่ 21 เป็นการนิเทศที่เน้นการร่วมมือกัน (Coordinating) การชี้แนะ (Coaching) การช่วยเหลือ (Supporting) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ (Sharing learning) การสร้างวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ (Reinventing Work) และ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ (Sharing Information) จะเห็นได้ว่าการนิเทศในศตวรรษที่ 21 ผู้นิเทศจำเป็นต้องใช้ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaborative Relationships) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participatory Decision Making) การฟังและการปฏิบัติเพื่อสะท้อนการคิด (Reflective Listening and Practice) (Sullivan & Glanz, 2000) ผู้เขียนเชื่อว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการนิเทศจะช่วยให้ การนิเทศตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

ความหมายของการนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในที่นี้ เป็นการนิยามจากการศึกษาความหมายของการสะท้อนคิด (Schon, 1987; Knowles, Cole & Press wood, 1994; Johns, 2000) และความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ สรุปได้ว่า การนิเทศแบบร่วมมือโดยใช้การสะท้อนคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เป็นการนิเทศที่ใช้กระบวนการทำงานร่วมกัน อย่างต่อเนื่องของครูและนักการศึกษาในวงจรของการร่วมกันตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยส่งเสริมให้ครูคิด วิเคราะห์ด้วยหลักการและเหตุผล รวมทั้งการทบทวนและสะท้อนการทำงานของตน (Reflective Practice) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ เกิดความคิดและมุมมอง ใหม่ ๆ และหากกลวิธีในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้ครูสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น Killion และ Todnem (1991) ได้นำเสนอกระบวนการสะท้อนคิดเป็นวงจรที่มี 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) การสะท้อนคิดสำหรับการปฏิบัติ (Reflection for Action) เป็นการทบทวนเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ แล้วประสบความสำเร็จ และระบุแนวทางที่จะนำไปใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่อไป

ในอนาคต 2) การสะท้อนคิดในขณะปฏิบัติ (Reflection in Action) เป็นกระบวนการที่บุคคลต้องควบคุมความตั้งใจและการปฏิบัติของตนเอง และ 3) การสะท้อนคิดหลังการปฏิบัติ (Reflection on Action) เป็นการย้อนกลับไปพิจารณาสิ่งที่ทำสำเร็จแล้ว และทบทวนเกี่ยวกับความคิด การกระทำ และผลงาน เป็นการประเมินตนเอง (Self-Evaluation) และมีปฏิกิริยาตอบสนองกับการปฏิบัติด้วยตนเอง (Self-Reaction) ซึ่ง Dunne และ Villani (2007) ได้นำกระบวนการสะท้อนคิดดังกล่าวมาใช้ในการบวนการนิเทศ แบบร่วมมือ ประกอบด้วย การสนทนาเพื่อสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสนทนาเกี่ยวกับการวางแผนจัดการเรียนรู้ (Planning Conversation)

การสนทนาเกี่ยวกับการวางแผนจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศสนับสนุนให้ครูได้ระบุเป้าหมายการเรียนรู้ และอธิบายหรือสาธิตเกี่ยวกับสิ่งที่จะสอน โดยผู้นิเทศใช้คำถามเพื่อให้ครูได้ไตร่ตรองเกี่ยวกับการสอนของตนเองก่อนที่จะนำไปปฏิบัติการสอนในชั้นเรียน ผู้นิเทศจำเป็นต้องช่วยให้ครูเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเป้าหมายในการสอนของตนเอง นอกจากนี้ ผู้นิเทศต้องส่งเสริมให้ครูได้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมการสอน พฤติกรรมของผู้เรียนที่คาดหวัง จุดมุ่งหมายของบทเรียน และผลการเรียนรู้ที่ต้องการ การดำเนินการสนทนาเกี่ยวกับการวางแผนจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องใช้คำถามเพื่อให้ครูได้ไตร่ตรองเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้และจุดประสงค์การเรียนรู้
2. การระบุเนื้อหาสาระและวิธีการที่จะสอน
3. การกำหนดกระบวนการ กิจกรรม และสื่อการเรียนการสอน
4. การกำหนดหลักฐานการเรียนรู้ วิธีการวัดและประเมินผล
5. การระบุประเภทของข้อมูลที่จะใช้สำหรับการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน
6. การทดลองใช้แผนการจัดการเรียนรู้ก่อนการนำไปใช้สอนในชั้นเรียน

ระยะที่ 2 การสังเกตและการรวบรวมข้อมูลสำหรับการนิเทศ (Coaching Observation and Data Gathering)

การสังเกตและการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการนิเทศเป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการสังเกตการสอนในชั้นเรียนของครูและรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนของตนเอง ข้อมูลสำหรับการนิเทศ จะต้องเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะที่ต้องการ และเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และในที่นี้

ขอยกตัวอย่างวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการนิเทศ 2 วิธีดังนี้

1. การบันทึกวาทะของครูและผู้เรียนตามที่ต้องการ (Selective Verbatim) โดยครูและผู้นิเทศควรตกลงร่วมกันก่อนว่า ครูต้องการข้อมูลเกี่ยวกับคำพูดของครูและผู้เรียนในเรื่องใดบ้าง และเทคนิคนี้จะมิประโยชน์อย่างยิ่งในกรณีที่ต้องการทบทวน ไตร่ตรองเกี่ยวกับการใช้คำถามของตนเอง ระดับการคิดของผู้เรียน หรือสังเกตปริมาณการพูดของครูในชั้นเรียนว่ามีมากน้อยเพียงใด
2. การบันทึกเสียงหรือบันทึกวีดิทัศน์ (Audio or Video Recording) อาจเป็นการบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดในชั้นเรียน การบันทึกเหตุการณ์บางส่วน หรือบันทึกเฉพาะประเด็นที่ครูต้องการทราบหรือสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนของตน เช่น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน พฤติกรรมของผู้เรียน
3. การสนทนาเพื่อสะท้อนคิด (Reflecting Conversation)

การสนทนาในขั้นตอนนี้เป็นการสะท้อนคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปแล้วและเป็นการเริ่มการสนทนาเกี่ยวกับการวางแผนจัดการเรียนรู้สำหรับครั้งต่อไป ผู้นิเทศควรสนับสนุนให้การสนทนามีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และจัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเพื่อให้ครูนำมาใช้ในการวิเคราะห์และเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติการสอนของตนเอง ในการสนทนาเพื่อสะท้อนคิด ผู้นิเทศต้องใช้คำถามเพื่อกระตุ้นให้ครูได้ไตร่ตรองเกี่ยวกับการสอนของตน ให้ครูทบทวนและทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของสิ่งต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น และพิจารณาว่าจะนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปใช้อย่างไร และผู้นิเทศควรสนับสนุนให้ครูใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ครูได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการสอนของตนเอง เช่น ให้ครูสรุปและสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นขณะสอน บอกวิธีการประเมินผล เปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่วางแผนไว้ ระบุผลกระทบของพฤติกรรมการสอนที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน บอกสิ่งที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ครั้งต่อไป

การออกแบบการนิเทศติดตามและประเมินผล

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการ PLC ของสถานศึกษา มีรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ที่	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การนิเทศ	การติดตามประเมินผล		
				เครื่องมือ	ระยะเวลา	ผู้นิเทศ
1	การสะท้อนปัญหาแนวทางการแก้ปัญหาของกลุ่ม PLC (ระยะที่ 1)	เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน	1. ทบทวนวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน PLC 2. วิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอน 3. การพัฒนาทีมงาน 4. ความคิดเชิงบวก 5. แนวทางการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ 6. การบันทึก	แบบติดตาม	พ.ค. 60	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์
2	การดำเนินงานตาม แนวทาง PLC (ระยะที่ 2)	เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามแนวทาง PLC ใน การจัดการเรียน การ สอนได้	1. ให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ตามสภาพปัญหา และ บริบทของสถานศึกษา เช่น Active learning, BBL, PBL, Lesson study, ICT, DLTV, DLIT ฯลฯ 2. การพัฒนา	แบบติดตาม	ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์
3	สรุปรายงานผลการ ดำเนินงาน PLC	เพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน PLC	1. แนวทางการเขียนสรุปรายงาน PLC 2. AAR	แบบรายงานผลการดำเนินงาน PLC	สิ้นสุดการดำเนินงาน	สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

บทที่ 5

การรายงานผลการดำเนินงาน

จากแผนการดำเนินงานการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ของสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ปีงบประมาณ 2560 เป็น ดังนี้

กระบวนการดำเนินงาน

1. แต่งตั้งคณะขับเคลื่อน PLC
2. พัฒนาทีมผู้นำ

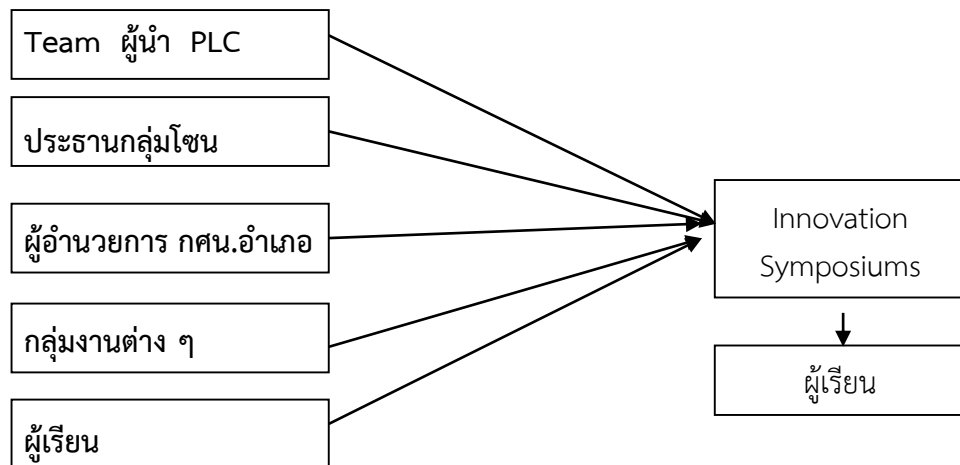
1) สร้างความรู้ ความเข้าใจ

2) กำหนดช่องทาง PLC

3) ปฏิทิน PLC ของแต่ละระดับ

4) รูปแบบ Log Book

3. สร้างเครือข่าย PLC ระดับต่างๆ



4. ดำเนินการ PLC ตามระดับ / ปฏิทิน
5. Roving Team PLC to Inspire
6. AAR ทีมนำ PLC —> สะท้อน / สรุปการดำเนินงาน
7. สร้างขวัญกำลังใจ / นำเสนอนวัตกรรม, ความสำเร็จ
8. การประชาสัมพันธ์

กิจกรรมการดำเนินงานระดับสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย คือ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC สู่สถานศึกษา ระดับสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย การศึกษาเพื่อขับเคลื่อน PLC สู่สถานศึกษาในสังกัด
2. ให้ความรู้ด้านกระบวนการ PLC ให้ทีมนำ และครู ตัวแทนกลุ่มงาน เพื่อนำไปขยายกระบวนการ PLC ที่ถูกต้องสู่การปฏิบัติจริง ในสถานศึกษาโรงเรียน
3. ประชุมวางแผนการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ตามคำสั่ง และจัดทำปฏิทินการดำเนินงานระดับอำเภอ
4. จัด Roving Team เพื่อนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
5. ประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน (AAR) ของคณะกรรมการตามคำสั่ง จำนวน 2 ครั้ง/ภาคเรียน
6. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวม พิจารณาจากความก้าวหน้าเป็นสำคัญ ดังนั้น ตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุด คือ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายคน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน กำหนดการ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2560 ในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐานของการพัฒนาครู ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐาน (Functional Base)

ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาครู

คำอธิบายตัวชี้วัด

เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์การพัฒนาครูตามโครงการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ตามนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

วิธีการพัฒนาแบบ Professional Learning Community (PLC) หรือวิธีการพัฒนาครูโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ในโครงการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชา เป็นการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน เป็น สำคัญ

ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการ PLC การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1. ยอมรับหัวใจหลักของการเรียนรู้ของครูคือการเรียนรู้ของผู้เรียน 2. ยอมรับว่าการสอนและการปฏิบัติงานของครูมีผลต่อการเรียน ของผู้เรียน 3. เข้าใจความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ 4. สร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจ 5. สร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร 6. รับฟังและแสดงความคิดเห็นด้วยทัศนคติเชิงบวก และ 7. แนวพระราชดำริ ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ประกอบด้วย ภูมิสังคม ระเบิดจากข้างใน การมีส่วนร่วม ประโยชน์ส่วนรวม องค์กรรวม ทำตามลำดับขั้น ไม่ติดตำรา ฟังตนเอง และประหยัดเรียบง่าย ได้ประโยชน์ สูงสุด

เกณฑ์การให้คะแนน

การประเมิน รอบที่ 1	การประเมินรอบที่ 2	เป้าหมายรวมทั้งปี
1. ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) ได้ 100% 2. มีแนวทางในการดำเนินการติดตามผลโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC)	1. ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) ได้ 100% 2. มีครูที่เข้าร่วมโครงการนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดำเนินงานตามแผนงานโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) ไปใช้ในการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน จำนวน 10,000 คน	1. ดำเนินงานตามแผนงานโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) ได้ 100% 2. มีครูที่เข้าร่วมโครงการนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน จำนวน 13,500 คน 3. มีรายงานสรุปผลการพัฒนาตามกรอบ PLC ในภาพรวมของประเทศ

ระดับ กศน.อำเภอ

ผ่าน	ไม่ผ่าน
1. มีจำนวนครูที่เข้าร่วมโครงการกระบวนการ PLC การเรียนรู้ทางวิชาชีพ มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 10 ของจำนวนครูทั้งหมดในสังกัด กศน.อำเภอ 2. ครูที่เข้าร่วมโครงการตามข้อ 1. นำกระบวนการ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน	1. มีจำนวนครูที่เข้าร่วมโครงการ PLC การเรียนรู้ทางวิชาชีพ น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของจำนวนครูทั้งหมดในสังกัด กศน.อำเภอ 2. ครูที่เข้าร่วมโครงการตามข้อ 1. ไม่ นำกระบวนการ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

หมายเหตุ เป้าหมายเกณฑ์การให้คะแนนเป็นเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำนักงาน กศน. กำหนด

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล

1. แผนงาน/โครงการ ของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ครูที่เข้าสู่กระบวนการ PLC ของสถานศึกษา ตามแบบที่คณะกรรมการขับเคลื่อน PLC ระดับอำเภอ
3. รายงานการดำเนินการขับเคลื่อน PLC สถานศึกษา

แบบติดตามการสะท้อนปัญหา แนวทางการแก้ปัญหาของกลุ่ม PLC (ระยะที่ 1)
สถานศึกษา.....

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

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง PLC (ระยะที่ 2)

สถานศึกษา.....

ข้อที่	รายการติดตาม	รายการปฏิบัติ		ร่องรอย/หลักฐาน
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	
1	นำแนวทางการแก้ไขปัญหาสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน			
2	การร่วมมือร่วมพลังของครูผู้สอน 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 : ระบุงปัญหา วิธีแก้ การทดลองใช้ ผลที่ได้			
12	สมาชิกร่วมสังเกตการสอนและเก็บข้อมูล			
13	แบ่งปันประสบการณ์			
14	การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

แบบรายงานผลการดำเนินงาน PLC (สิ้นสุดการดำเนินงาน)
สถานศึกษา.....สำนักงาน กศน.

1. ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

รายการอ้างอิง การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
 องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐาน (Functional Base)

ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาครู

1. สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย
2. สถานศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งหมด..... แห่ง
2. จำนวนครูที่เข้าร่วมโครงการ PLC การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนครู ทั้งหมด	จำนวนครูที่นำ กระบวนการ PLC ไปใช้ ในการพัฒนา ผู้เรียน	หลักฐานการนำไปใช้

สรุปผล ครูทั้งหมดในสังกัดสำนักงาน กศน. จำนวน.....คน
 ครูที่นำกระบวนการ PLC ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน จำนวน.....คน
 คิดเป็นร้อยละ

หมายเหตุ : ให้ทุกสถานศึกษาแนบไฟล์เอกสารเพิ่มเติมรายงานในระบบ KRS ดังนี้

1. แผนการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ของสถานศึกษา
2. รายงานผลการดำเนินงาน PLC ของสถานศึกษา

แบบประเมิน “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้” ของสถานศึกษา
(School As a Community of Learners Inventory)

คำอธิบาย : แบบประเมินนี้ออกแบบเพื่อจุดมุ่งหมายใช้เป็นเครื่องมือของสถานศึกษาในการประเมิน เพื่อสร้างความตระหนักและตรวจสอบการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการกระตุ้นการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้มี “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ (Community of Learners)” มากยิ่งขึ้น

รายการ	ปฏิบัติ เสมอๆ (4)	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง (2)	ไม่ ¹ ปฏิบัติ
ด้านที่ 1 แนวทางในการนำ (Leading) และการบริหารจัดการ (Managing)				
1. บุคลากรได้ทำงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ ร่วม ทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นสำคัญ				
2. ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเสมอ พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่น เข้าใจและปฏิบัติตาม				
3. สิ่งที่ทำตลอดจนวิธีดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้นำบ่งชี้ให้ผู้อื่น สามารถเข้าใจถึงค่านิยมและความเชื่อสำคัญทางการศึกษาของผู้นำได้ ชัดเจนในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา				
4. บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลงานหรือกิจกรรม ต่างๆ ที่ดำเนินการของสถานศึกษา				
5. ผู้นำเน้นถึงหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจ เหนือผู้อื่น				
6. การใช้อำนาจแบบทางการสถานศึกษา ยึดหลักการ ด้านแนวคิดและ หลักความรู้ทางวิชาชีพครูและสมรรถนะทางวิชาการ เป็นสำคัญ มากกว่ายึดถือเรื่องตำแหน่งและกฎระเบียบทาง ราชการ				
7. ผู้นำช่วยอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำและช่วยเป็นพี่เลี้ยง การ ปฏิบัติงานที่ทำเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดีขึ้น				
8. ผู้นำได้ให้ความสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดี ขึ้น				
9. ผู้นำได้แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ อย่าง จริงจังโดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการณ์เป็นผู้เฝ้ารู้ของ ผู้อื่นใน สถานศึกษา				
10. ผู้นำได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการณ์ กล้า ที่จะเสี่ยง (Risk-taking) และกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการ และสิ่ง ใหม่ๆ (Innovations) ขึ้นในสถานศึกษา				
ด้านที่ 2 ะ วิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Approaches to Problem Solving and Decision Making)				
1. มีการอภิปรายและการสืบค้นหาคำตอบในเรื่องต่างๆ ที่ปฏิบัติกันใน สถานศึกษาเป็นปกติ				

รายการ	ปฏิบัติ เสมอๆ (4)	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง	ไม่ ปฏิบัติ
2. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและมีการร่วมกัน ตัดสินใจเสมอ				
3. บุคลากรมักจะช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาให้ได้คำตอบ				
4. บุคลากรเปิดใจกว้างเพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่หลากหลายมากกว่า การพึ่งคำตอบเดียวที่ยึดแนวทางเดิมตามที่เคยทำได้ผลมาแล้ว				
5. ก่อนแก้ปัญหาที่สำคัญ ผู้นำจะพยายามรับฟังความคิดที่ หลากหลายให้มากที่สุด				
6. มีการตัดสินใจที่ได้รับการเห็นพ้องจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่า การตัดสินใจที่ปราศจากการมีส่วนร่วม				
7. ไม่ว่าจะเส้นทางหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ผู้นำยินยอมให้ คณะ ครูและนักเรียนสามารถหยิบยกปัญหาและแก้ปัญหาต่างๆ ใน สถานศึกษาได้				
8. ผู้นำยอมรับว่า “ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา” และ นำมาใช้ ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นใน สถานศึกษา				
ด้านที่ 3 เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)				
1. เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความชัดเจน เป็นที่ เข้าใจและยอมรับของทุกคน				
2. ผู้นำให้ความสำคัญของเรื่องเวลาเรียนมาก และสนับสนุนครู ที่ใส่ใจ ต่อการจัดเวลาเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้				
3. ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นต่อการหาความรู้และทักษะ ที่จำเป็นอยู่ ในเกณฑ์ระดับสูง				
4. ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็น “ผู้เรียนที่กระตือรือร้น (Active learners) และมีพฤติกรรมเป็น “ผู้ร่วมสร้างความรู้” (Co-constructors of knowledge) ของสถานศึกษา				
5. ครูและนักเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด (Thinking skills) มากกว่า การเรียนแบบเน้นทักษะการจำ				
6. ครูจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสดำรงยุคและใช้ความรู้ ใน สถานการณ์ต่างๆ				
7. ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการกำกับตนเองและสามารถ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง				
8. ครูได้ใช้วิธีเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นกลุ่ม (Cooperative learning group) และวิธีเรียนรู้แบบอื่นๆ ที่หลากหลายมากกว่า ยึดการ เรียนรู้ แบบลำพังเป็นเอกเทศและมุ่งการแข่งขันกัน				
9. มีการจัดให้มีการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกันหลายวิชา (Interdisciplinary)				

รายการ	ปฏิบัติ เสมอๆ (4)	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง	ไม่ ปฏิบัติ
10. การจัดประสบการณ์เรียนรู้ในโรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรและ แหล่งเรียนรู้ภายนอกชั้นเรียน				
11. ครูใช้วิธีการวัดและประเมินอย่างหลากหลาย และเหมาะสม เชิง เหตุผลเพื่อประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน				
12. จัดสรรเวลาและให้การสนับสนุนการพัฒนางานวิชาชีพให้แก่ คณะ ครู โดยเฉพาะเพื่อนำมาทำการปรับปรุงด้านหลักสูตร การสอน และ การเรียนรู้ของผู้เรียน				
13. ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learner) ให้ผู้อื่นเห็นชัดเจน ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ใหม่วิธีการ เรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งที่สำเร็จ หรือเคยล้มเหลว				
พื้นที่ 4 เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structural Conditions)				
1. บทบาทของบุคลากรในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและต้องพึงพา อาศัยซึ่งกันและกัน มากกว่าการยึดตามสายงานที่ลดหลั่น ตามลำดับ แบบราชการ				
2. ครูมีความอิสระทางวิชาการ (Autonomy) และมีอิสระในการ วางแผนเรื่องหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอนที่ กำหนดอยู่ ในกรอบภาพรวมของสถานศึกษา				
3. ครูมีการทำงานเป็นทีม เพื่อจัดทำแผนและดำเนินการปรับปรุง				
4. บุคลากรมีโอกาสได้สนทนาหารือและร่วมวางแผน				
5. การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษามีความสะดวกและคล่องตัว ทั้ง รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ				
6. มีการจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการพบปะกัน ระหว่าง ครูกับครูได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง				
7. มีการจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการพบปะกัน ระหว่าง ครูกับนักเรียนได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง				
8. มีการจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการพบปะกัน ระหว่าง นักเรียนกับนักเรียนได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง				
7. ได้สร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของความปลอดภัย มี ความ เกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น				
ด้านที่ 5 สร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน (Relating to the community)				
1. บุคลากรมีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างของ บุคคลที่มีส่วนได้เสีย				
2. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน มีส่วนร่วม และ มีอำนาจในการตัดสินใจ (Empower) ที่เกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา				

บรรณานุกรม

- Boyd, V. (๑๙๙๒). School context Bridge or barrier to change? Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory.
- Brandt, R. (๑๙๙๕, November). On restructuring schools : A conversation with Fred Newmann. Educational Leadership, ๕๓ (๓), ๗๐ - ๗๓,
- Darling - Elammond, L. (๑๙๙๔, November) The current status of teaching and teacher development in the United States. New York : Teacher College, Columbia University.
- Fiord, S.M. (๑๙๙๗). Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement. Austin : Southwest Educational Development Laboratory, journal.oas.psu.ac.th/index.php/asj7article/viewFile/๑๒๕/๖๘๘
- Leithwood, K.A., et. al (๒๐๐๓). What we know about successful school leadership. Philadelphia. PA : Laboratory for student Success. Temple University.
- Luis, K.S. & Kruse, S.D. (๑๙๙๕). Professional and community : Perspectives on reforming urban schools. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Marquardt, M.J. (๑๙๙๖). Building the learning organization. New York : Me. Graw - Hill.
- Morrison, K. (๒๐๐๒). School leadership and complexity theory. New York : Routledge Falmer.
- Senge, p. (๑๙๙๐). The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. New York : Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (๑๙๙๘). International Journal of Leadership in Education. Vol.๑ No.๑, p. ๓๗
- Wallace Jr., R.C., et al. (๑๙๙๗). The learning school. Thousand Oaks. CA : Corwin Press Inc.
- stoehr, J., Banks, M., & Allen, L. (๒๐๑๑). PLCs. PI. & RTI : A Tapestry for school change. Thousand Oakes, California: Crowin.
- http://findarticles.com/p/articles/mi_gu๓๖๙๖/is_๑๙๙๙๐๒/ai_๗๘๘๓๒๔๙๖
- http://www.newhorizons.org/strategies/learnig_environments/abbot_๒๐๐๐html

คณะทำงาน

ที่ปรึกษา

นายบุญโชค พลดาหาญ

ผู้อำนวยการ สำนักงาน กศน.จังหวัดเลย

ผู้รวบรวม เรียบเรียงข้อมูล

ว่าที่ ร.ท.จำนงค์ นนทะมาศ
นายสมยศ สร้อยจินดา

รอง ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย
นักจัดการงานทั่วไป

ผู้สนับสนุนข้อมูล

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการ กศน.อำเภอทั้ง 14 แห่ง | |
| 2. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน กศน.จังหวัดเลย ทั้ง 14 แห่ง | |
| 3. นายทศพร จันทศร | นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ |
| 4. นางวิภาพร พลสวัสดิ์ | นักวิชาการศึกษา |
| 5. นางสาวสุริวัลย์ แก้วไชยะ | นักวิชาการศึกษา |

บรรณาธิการ/พิมพ์และทำต้นฉบับ

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. นางวิภาพร พลสวัสดิ์ | นักวิชาการศึกษา |
| 2. นางสาวสุริวัลย์ แก้วไชยะ | นักวิชาการศึกษา |