

บันทึกชุดนี้ ได้จากการถอดความมาจากหนังสือ [Learning by Doing : A Handbook for Professional Learning Communities at Work](#), 2nd Ed, 2010
เขียนโดย Richard DuFour, Rebecca DuFour, Robert Eaker, Thomas Many

ตอนที่ ๒ นี้จับความจาก Chapter 2 : A Clear and Compelling Purpose

ในสายตาของผม PLC เป็นการรวมตัวกัน “เดินทางไกลแห่งชีวิต” ที่สมาชิกจะอุทิศชีวิตเพื่อการนี้ ---- เพื่อการสร้างสรรค์คนรุ่นใหม่ของสังคม
เพื่อการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ที่บรรลุ 21st Century Skills ในตัวศิษย์ เพื่อการสร้างสรรค์ “การศึกษา” แห่งศตวรรษที่ ๒๑
ที่แตกต่างจากการศึกษาแห่งศตวรรษที่ ๒๐ และ ๑๙ โดยสิ้นเชิง และที่สำคัญยิ่ง เพื่อชีวิตที่ดี ที่ประสบความสำเร็จของครูและผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ PLC ทุกคน
เพราะ PLC คือมรรคาแห่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิด Learning Skills แห่งศตวรรษที่ ๒๑ และเป็น “บุคคลเรียนรู้”

การพัฒนาดตนเองของครู เพื่อเป็น Learning person และร่วมกับสมาชิกของ PLC พัฒนาซึ่งกันและกัน ด้วย interactive learning through action
คือมรรคาวีถีแห่งชีวิตที่มีความสุข ที่ท่านจะสัมผัสได้ด้วยตนเอง เมื่อท่านลงมือทำ

PLC จะเปลี่ยนบรรยากาศของ “โรงเรียน” เพราะจะไม่เป็น “โรงเรียน” ตามแนวทางเดิมอีกต่อไป แต่จะกลายเป็น PLC
ที่สมาชิกร่วมกันเป็นเจ้าของอย่างเท่าเทียมกัน และสิ่งที่ทรงคุณค่าที่สุดที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันคือ “ความมุ่งมั่นที่ชัดและทรงคุณค่า”
ว่าทุกคนต้องการช่วยกันยกระดับคุณภาพของการเรียนรู้ของศิษย์ (และของตนเอง)

เพื่อให้ศิษย์บรรลุ 21st Century Skills

โดยที่สมาชิกทุกคนร่วมกันคิดหาวิธีการใหม่ๆ แยกกันทดลอง แล้วนำผลที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือ หรือ ลปรร. กัน ทำเช่นนี้เป็นวงจรไม่รู้จบ
โดยทุกคนมีความเชื่อมั่นในตนเองและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ว่าจะค่อยๆ บรรลุความมุ่งมั่น (purpose) ที่ตั้งไว้ได้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยเชื่อในหลักการ
“พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง” (CQI – Continuous Quality Improvement)

โรงเรียนกลายเป็น PLC และ PLC คือ [องค์กร เคอร์ดิค](#) (Chaordic Organization) ที่มี “ความมุ่งมั่นชัดเจนและทรงพลัง” ท่านที่ต้องการอ่านเรื่อง องค์กร
เคอร์ดิค ที่ผมเคยเขียนไว้ อ่านได้

[ที่นี่](#)

ความหมายของ เคอร์ดิค คือ สมาชิกขององค์กรหรือกลุ่ม มีเป้าหมายระดับความมุ่งมั่น (purpose) ชัดเจนร่วมกัน
แต่วิธีบรรลุความมุ่งมั่นนั้นทุกคนมีอิสระที่จะใช้ความสร้างสรรค์ของตน ที่จะปรึกษากันแล้วเอาไปทดลอง เพื่อหาแนวทางทำงานใหม่ๆ ที่ให้ผลดีกว่าเดิม

คือ องค์กร เคอร์เนล มีวัฒนธรรมและความสัมพันธ์แนวราบระหว่างสมาชิก ลดความเป็น “ราชการ” (bureaucracy, top-down) ลงไป

ข้างบนนั้นคือความคิดของผมเอง ส่วนหนังสือเล่มนี้บทที่ ๒ เริ่มด้วยครูใหญ่ Dion ไปรับการอบรมเรื่อง PLC กลับมาด้วยความตั้งใจเต็มร้อยที่จะเปลี่ยนโรงเรียนเป็น PLC ตามที่เรียนมา จึงเริ่มต้น “การจัดการการเปลี่ยนแปลง” ตามทฤษฎีที่เรียนมา คือเขียนเอกสารพันธกิจ (mission statement) เอาเข้าที่ประชุมครู เพื่อให้ลงมติรับรอง แล้วก็ล้มเหลวไม่เป็นท่า หนึ่งปีผ่านไปก็ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ที่ล้มเหลวเพราะครูใหญ่ Dion ดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงผิด วางยุทธศาสตร์ผิดพลาด ทำตามทฤษฎีเกินไป

คำแนะนำต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องคือต้องเริ่มที่คุณค่า ตั้งคำถามเชิงคุณค่า ว่าโรงเรียนของเราดำรงอยู่ (และใช้เงินภาษีของชาวบ้าน) เพื่ออะไร ทำไมต้องมีโรงเรียนนี้ ไม่มีโรงเรียนนี้ได้ไหม โรงเรียนนี้จะดำรงอยู่อย่างสง่างาม ได้ชื่อว่าให้คุณประโยชน์มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป ได้อย่างไร

คำตอบไม่หนีคุณค่าต่อศิษย์ ต่อการสร้างความดีให้แก่อนุชนรุ่นหลัง ก็เกิดคำถามว่าที่เราทำกันอยู่นั้นเป็นการสร้างอนาคตหรือดับอนาคตของเยาวชนกันแน่ จะให้มั่นใจ ภูมิใจ ว่าโรงเรียนนี้ได้ทำหน้าที่สร้างอนาคตแก่ศิษย์ เราจะต้องมีความมุ่งมั่น (purpose) ของโรงเรียนอย่างไร ผล learning outcome แบบไหนที่ถือว่าประสบความสำเร็จ เป็นโรงเรียนที่สร้างอนาคตให้แก่เยาวชน นำไปสู่การร่วมกันยกร่าง purpose statement ของโรงเรียน และ core value ของโรงเรียน ที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน และจะใช้เป็นประทีปทางจิตวิญญาณในการเดินทางไกลร่วมกัน เพื่อนำ/เปลี่ยนแปลง โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ทรงคุณค่า ที่ร่วมกันฝัน

ต้องอย่าลืมย้ำว่า เรากำลังร่วมกันวางรากฐานของการเดินทางไกล สู่ “โรงเรียนที่เราภูมิใจ” ไม่ใช่โครงการ ๑ ปี ๒ ปี หรือโครงการระยะสั้นตามวาระของครูใหญ่ หรือตามนโยบายของรัฐบาลใดๆ เป็นกิจกรรมที่เราร่วมกันคิดเอง ทำเอง ฝ่าฟันกันเอง ไม่ใช่จากบงการภายนอก

ครูใหญ่ควรมี “คณะทำงาน” เพื่อเป็นแกนนำคิดเรื่องนี้หรือไม่ เป็นอีกยุทธศาสตร์หนึ่งที่ควรพิจารณา หลักการคือ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารเบอร์ ๑ ต้องไม่โดดเดี่ยวตนเอง

คุยกันจนเป้าหมายชัด และพอจะเห็นแนวทางลงมือทำจริงๆ ก็ต้องรีบเข้าสู่ action mode หาผู้กล้าอาสาลงทำ คืออย่ามัวตกหลุมความฝัน หรือเอาแต่รำวาย ไม่ขกั๊ก

จาก dreaming mode, value mode ต้องรีบเข้าสู่ action mode ในลักษณะของหาครูจำนวนน้อย ที่จะร่วมกันเป็น “แนวหน้ากล้าเป็น” (ไม่ใช่แนวหน้ากล้าตาย เพราะงานนี้สำเร็จแน่ๆ แต่ต้องฝ่าฝืน) ครูกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่ม “แนวหน้ากล้าเป็นผู้ทดลอง” เป็นการทดลองหาวิธีบรรลุฝัน หรือ purpose ที่เป็น common

purpose ร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน รวมทั้งเป็น purpose ร่วมกันของผู้ปกครอง ของผู้บริหารเขตการศึกษา และของ อปท. ที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ด้วย

นี่คือยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง : ผันร่วมกัน ในระดับคุณค่า ให้เป็นพื้นที่ชัดเจน เห็นเป้าหมายปลายทางที่เป็นรูปธรรม และพอมองเห็นทางดำเนินการต่างๆ ไม่ค่อยขัด จึงต้องทดลองทำน้อยๆ ก่อน ทำในบางชั้นเรียน ในครูเพียงกลุ่มเล็กๆ ที่เป็นอาสาสมัคร เต็มใจที่จะเป็นผู้ริเริ่ม แต่ก็ไม่ใช่ทำคนเดียว ห้องเรียนเดียว อย่างโดดเดี่ยว มีทีมร่วมคิด ร่วมทำและแยกกันทำ แต่ร่วมกันเรียนรู้จากประสบการณ์

PLC เล็กๆ ได้เริ่มขึ้นแล้ว เริ่มขึ้นโดยไม่บังคับ ไม่สร้างความอึดอัดให้แก่ครูที่ยังไม่ศรัทธา หรือไม่อยากเปลี่ยนแปลง แต่เริ่มโดยกลุ่มครูที่ศรัทธา ที่ชอบงานท้าทาย ชอบเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

PLC เล็กๆ ที่อาจเรียกว่า “หน่วย PLC” นี้แหละ ที่จะเป็นเครื่องมือสื่อสารทำความเข้าใจ PLC ให้แก่ครูทั้งโรงเรียน แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหารการศึกษาในเขตพื้นที่ สมาชิกและผู้บริหารของ อปท. ที่โรงเรียนของเราตั้งอยู่ และแก่สังคมในวงกว้าง

เราจะสื่อสารให้คนรู้จัก PLC ด้วยการลงมือทำ และสื่อสารด้วยเรื่องราวจากผลของการลงมือทำ

ต่อไปนี้เป็น “บัญญัติ ๗ ประการ” ที่ระบุไว้ในหนังสือ ที่แนะนำครูใหญ่ และทีมแกนนำ ให้หาทางดำเนินการ เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง

๑. หาทางจัดโครงสร้างและระบบเพื่อหนุนการเดินทางหรือขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ที่จริง PLC เป็นการปฏิวัติโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน จากระบบตัวใครตัวมัน มาเป็นระบบทีม หรือวัฒนธรรมรวมหมู่ (collective culture) โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอน จะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยกันดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล้าหลังให้เรียนตามเพื่อนทัน โดยที่การช่วยเหลือนั้นทำกันเป็นทีม หลายฝ่ายเข้ามาร่วมกัน และกิจกรรมนั้น ทำอยู่ภายในเวลาตามปกติของโรงเรียน ไม่ใช่สอนนอกเวลา รวมทั้งมีเวลาสำหรับครูประชุม ลปรร. ประสบการณ์การทำงานของตน เพื่อหาทางพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ เป็นวงจร CQI มารู้อย่าง

๒. สร้างกระบวนการวัดเพื่อติดตามความเคลื่อนไหว และทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนด progress indicators ซึ่งสำหรับโรงเรียน ควรวัดที่ผลการเรียนของนักเรียน เวลาเรียนของนักเรียนเป็นการเรียนแบบ action learning ร้อยละเท่าไรของเวลาทั้งหมด พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหา ด้านการเรียน/ด้านปัญหาส่วนตัว ที่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงที นอกจากนั้น ยังต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของพฤติกรรมการทำหน้าที่ของครู เช่น การแบ่งสัดส่วนเวลาในการทำหน้าที่ของครู ระหว่าง การเตรียมออกแบบการเรียนรู้ (ร่วมกันเป็นทีม) การทำหน้าที่โค้ช หรือ facilitator ให้แก่นักเรียนที่เรียนแบบ PBL การชวนนักเรียนทำ reflection เพื่อตีความผลของการเรียนรู้แบบ PBL การรวมกลุ่มกับทีมครูเพื่อ ลปรร. จากประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

หลักการสำคัญของการกำหนด progress indicators คือ ต้องมีน้อยตัว (เช่นไม่เกิน ๑๐) เอาเฉพาะปัจจัยที่สำคัญจริงๆ เท่านั้น และต้องไม่ใช่ในการให้คนให้โทษครูเป็นอันขาด เพราะนี่คือเครื่องมือของการทำงานเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงาน ไม่ใช่เครื่องมือของการตรวจสอบของฝ่ายบริหารระดับใดๆ ทั้งสิ้น

Progress indicators ที่สำคัญที่สุดคือ progress indicators ของการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายคน ที่ช่วยให้ครูรู้ว่านักเรียนคนไหนเรียนล้าหลัง

คนไหนเรียนก้าวหน้าไปมากกว่ากลุ่ม

และเมื่อมีการวัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว ก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการวัดนั้น รวมทั้งร่วมกันปรึกษาหารือว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน

๓. เปลี่ยนแปลงทรัพยากร เพื่อสนับสนุนสิ่งสำคัญ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ “เวลา” ต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการเวลาหรือการใช้เวลาเรียนของนักเรียน และเวลาทำงานของครู เสียใหม่ ให้ทำงานเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีกว่าแบบเดิมๆ รวมทั้งให้สามารถทำงานแบบทีม ใช้พลังรวมหมู่เพื่อแก้ปัญหายากๆ หรือดำเนินการต่อประเด็นท้าทายและสร้างสรรค์ใหม่ๆ

๔. ถามคำถามที่ถูกต้อง คำถามที่สำคัญสำหรับโรงเรียน สำหรับช่วยให้เป็น “โรงเรียนที่ดี” มีเพียง ๔ คำถามเท่านั้น คือ (๑) ในแต่ละช่วงเวลาเรียน ต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง (๒) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้น (๓) ทำอย่างไร หากนักเรียนบางคนไม่ได้เรียนสิ่งนั้น (๔) ทำอย่างไรแก่นักเรียนที่เรียนเก่งก้าวหน้าไปแล้ว

๕. ทำตัวเป็นตัวอย่างในเรื่องที่มีคุณค่า ขอนี้สื่อต่อผู้นำ ซึ่งตามในหนังสือเล่มนี้คือครูใหญ่ หากครูใหญ่ต้องการให้ครูเอาใจใส่การเรียนรู้ของศิษย์ทุกคนเป็นรายตัว ครูใหญ่ต้องหยิบยกเรื่องนี้มาหารืออย่างสม่ำเสมอ หากครูใหญ่ต้องการให้ครูทำหน้าที่ช่วยเหลือนักเรียนโดยทำงานเป็นทีม ก็ต้องจัดเวลาให้ครูปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งจัดสิ่งสนับสนุนกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าเหล่านั้น

๖. เติบโตจากความก้าวหน้า ก่อนจะเติบโตจากความก้าวหน้าตามเป้าหมายในการเรียนรู้ของนักเรียน ก็ต้องมีหลักฐานยืนยันความก้าวหน้า นั้น ซึ่งหมายความว่าต้องมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ที่แม่นยำน่าเชื่อถือ และทั้งหมดนั้นมาจากการที่ครูและฝ่ายบริหารมีเป้าหมายร่วมกัน และมีใจจดจ่อเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเติบโตมีประโยชน์ยืนยันเป้าหมาย และยืนยันความมุ่งมั่นในการดำเนินการร่วมกัน

ที่จริงการเติบโตความสำเร็จ เป็นกระบวนการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นการส่งสัญญาณทั้งของความมุ่งมั่น หรือการมีเป้าหมาย ร่วมกัน การดำเนินการผ่านความเคยชินเดิมๆ ไปสู่วิธีการใหม่ ที่นักเรียนทุกคนได้รับความเอาใจใส่ และช่วยเหลือหากเรียนไม่ทัน และครูร่วมกันทำงานนี้เป็นทีม รวมทั้งส่งสัญญาณให้สมาชิกของทีมเห็นว่า ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมเป็นอย่างไร มีคุณค่าอย่างไรทั้งต่อศิษย์ พ่อแม่ และต่อครู ผู้เขียนหนังสือแนะนำวิธีทำให้การเติบโตความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ๔ ประการ ดังนี้

๑. ระบุเป้าหมายของการเติบโตให้ชัดเจน

๒. ทำให้ทุกคนมีส่วนจัดงานนี้

๓. ความสำเร็จหรืออุปสรรคความสำเร็จที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงกับ shared purpose ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และชี้เป้าความคาดหวังความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

๔. ทำให้เห็นว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น เป็นผลงานของคนหลายคน ระบุตัวบุคคลและบทบาทอย่างชัดเจน

๗. เฝื่อนหน้ากับผู้อุตตันเป้าหมายร่วมของคณะครู ในภาษาของการจัดการสมัยใหม่ นีคือ risk management ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ครูใหญ่ต้องวางแผนเตรียมพร้อมที่จะเผชิญสภาพนี้ ที่มีครูบางคนแสดงพฤติกรรมไม่ร่วมมือและท้าทาย ต้องไม่ปล่อยให้การทำลายทำลายเป้าหมายที่ทรงคุณค่านี้

ผันขัด เป้าหมายปลายทางชัด ยังไม่พอ ต้องมี “ไม้บรรทัดวัดความสำเร็จ” ที่ละเลาะๆ ในเส้นทางของการทดลองเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประเด็นของบทต่อไป

ในบทนี้ ผู้เขียนได้เสนอวิธีสร้างความมุ่งมั่นร่วมในกลุ่มครู ด้วยแบบสอบถามที่ถามคำถามหลายด้าน ที่จะช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย วิธีการ และสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้าง commitment และการเห็นคุณค่า

สรุปบทที่ ๒ : คำถามเชิงเป้าหมาย อุดมการณ์ หรือความมุ่งมั่น (purpose) คือ

- โรงเรียนของเราดำรงอยู่เพื่ออะไร ทำไมต้องมี ไม่มีได้ไหม
- เมื่อมีอยู่ต้องทำอะไรให้แก่สังคม แก่ชุมชน
- อย่างไรเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี น่าภาคภูมิใจ
- เราจะช่วยกันทำให้โรงเรียนของเราทำหน้าที่ได้ดีเช่นนั้น ได้อย่างไร

อย่าตั้งคำถามว่า เราจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร แต่ตั้งให้ลึกและถามเชิงคุณค่า ว่ายุคโรงเรียนของเราได้ไหม ทำไมจึงต้องมีโรงเรียนของเรา คุณค่าของโรงเรียนของเรา อยู่ที่ไหน ประเมินได้อย่างไร จะช่วยกันยกระดับคุณค่าที่แท้จริงได้อย่างไร

บันทึกชีวิตครูสู่ชุมชนการเรียนรู้ (๓) มีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนและทรงคุณค่า

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพฤหัสบดีที่ 14 กุมภาพันธ์ 2013 เวลา 00:00 น. -

วิจารณ์ พานิช

๒๖ ก.ค. ๕๕