

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

ตอนที่ ๙ นี้จับความจาก Chapter 8 : Implementing the PLC Process Districtwide

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาท่านหนึ่ง (ในสหรัฐอเมริกา) มีศรัทธาสูงยิ่งใน PLC ว่าจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่ได้ โดยต้องลงมือทำในทุกโรงเรียน จึงเริ่มด้วยการให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัตินโยบายและงบประมาณเพื่อฝึกอบรมครูใหญ่ทุกคนของโรงเรียน ๑๕๐ โรงเรียนในเขต รวมทั้งฝึกอบรมแกนนำจากทุกโรงเรียน งบประมาณนี้รวมทั้งค่าจ้างครู ๔,๕๐๐ คนมาสอนแทนระหว่างที่ครูเข้ารับการอบรมเรื่อง PLC

ผอ. เขตฯ มีผู้ช่วย ๕ คน จึงมอบหมายให้ผู้ช่วยฯ ดูแลการดำเนินการ PLC คนละ ๓๐ โรงเรียน

ผู้ช่วยฯ ๒ คนเอาใจจริงเอาใจมาก เข้าร่วมการอบรมกับครูใหญ่ทุกครั้ง และช่วงพักเที่ยงทุกวันของการอบรมก็ใช้เวลากินอาหารเที่ยงร่วมกับครูใหญ่ เพื่อสอบถามความเข้าใจให้ตรงกัน ว่าลำดับความสำคัญอยู่ตรงไหน ตัวชี้วัดความก้าวหน้าสำหรับผู้บริหารใช้ติดตามผล PLC คืออะไร และหลังจากนั้นในการประชุมครูใหญ่ทุกครั้ง จะใช้เวลาทำความเข้าใจและตอบปัญหาการดำเนินการ PLC เป็นหลัก

ผู้ช่วยฯ อีก ๒ คน มีความเชื่อว่า เป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ที่จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาของนักเรียน ผู้ช่วยฯ มีหน้าที่ส่งเสริมให้ครูใหญ่และครูได้มีโอกาสรู้จักหลักการและแนวคิดใหม่ๆ แต่ตนเองไม่ควรดำเนินการแบบ top-down ผู้ช่วยฯ สองท่านนี้แจ้งให้ครูใหญ่และครูแกนนำเข้ารับการอบรม โดยที่ผู้ช่วยฯ เข้าข้างเป็นครั้งคราว และปล่อยให้ครูใหญ่ดำเนินการประยุกต์ใช้ PLC เองอย่างอิสระ

ผู้ช่วยฯ ท่านสุดท้าย เพียงแต่แจ้งครูใหญ่ว่ามีโควตาให้ส่งคนไปรับการอบรมกี่คน เมื่อไร เท่านั้น ไม่สื่อสารอย่างอื่นเลย และในวันอบรมตนเองก็ไม่เคยไปร่วมแม้แต่ครั้งเดียว และพบว่าครูใหญ่บางคนส่งครูหมุนเวียนกันเข้ารับการอบรม ทำให้ความรู้ความเข้าใจของครูแกนนำต่อ PLC ไม่ต่อเนื่อง คือไม่เข้าใจนั่นเอง

หลังดำเนินการ PLC ไปได้ ๒ ปี พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในเขตแตกต่างกันมาก ในบางโรงเรียนนักเรียนมีผลการเรียนดีมาก และครูเกิดความกระตือรือร้น ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างดี นักเรียนบางคนที่ยังเรียนล้าหลังได้รับการช่วยเหลือจากทีมครู โดยครูไม่ต้องทำงานนอกเวลาจนปกติ แต่มีบางโรงเรียนแทบจะไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิมเลย

นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ PLC โดยผู้บริหารต้องรู้บทบาทของตนคืออะไรบ้าง

บทบาทของผู้บริหาร (ผอ. เขตฯ)

- สร้าง shared knowledge ในหมู่กรรมการของเขตพื้นที่การศึกษา และครูใหญ่โดยการแจกบทความ หนังสือ พาไปดูงาน และการปรึกษาหารือแบบสานเสวนา (dialogue)

- ดำเนินการให้คณะกรรมการเขตฯ มีมติกำหนดเป็นนโยบายให้ใช้ PLC เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพของ learning outcome ในทุกโรงเรียน รวมทั้งกำหนดงบประมาณสนับสนุน

- สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ “loose and tight” คือประกาศอย่างแน่นแน้ชัดเจน (tight) ว่าทุกโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็น PLC จัดการฝึกอบรมครูแกนนำของแต่ละโรงเรียนให้เข้าใจหลักการและวิธีดำเนินการ แต่เปิดโอกาสให้แต่ละโรงเรียนมีความยืดหยุ่นที่จะใช้ความสร้างสรรค์ของทีมครูในการดำเนินการ (loose)

- จัด workshop ให้ครูใหญ่และครูแกนนำทุกคนสานเสวนากันในประเด็นต่อไปนี้ (๑) เรื่องสำคัญสุดของเราคืออะไร (learning outcome ของนักเรียนดีขึ้นอย่างไร) (๒) สภาพที่ต้องการเห็นในแต่ละโรงเรียนเป็นอย่างไร (๓) ต้องทำอะไรบ้างแก่คนทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุสภาพตามข้อ ๒ (๔) จะใช้ตัวชี้วัดอะไรสำหรับติดตามความก้าวหน้า (๕) การดำเนินการ และพฤติกรรมของผู้นำแบบใดบ้างที่เป็นตัวชี้วัดข้างเป้าหมายตามข้อ ๑
- ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่านี่คือการจัดการการเปลี่ยนแปลง (เช่นครกขึ้นภูเขา) จึงต้องเอาใจใส่รายละเอียดทุกขั้นตอน ที่จะไม่ให้แรงต้านการเปลี่ยนแปลง (ทั้งจิตใจและโดยไม่รู้ตัว) เข้ามาเป็นอุปสรรค ฝ่ายเขตพื้นที่การศึกษา ครูใหญ่ และครูแกนนำ จึงต้องร่วมกันประกาศว่า สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในทุกโรงเรียนคือ (๑) มีการจัดครูทำงานร่วมมือกัน (๒) แต่ละทีมจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ทุกคนได้เรียนรู้ “ความรู้และทักษะที่จำเป็น” (essential knowledge and skills) ไม่ว่านักเรียนคนนั้นจะมีใครเป็นครูประจำชั้น ซึ่งหมายความว่าครูในทีมรับผิดชอบการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน และร่วมกันกำหนด “ความรู้และทักษะที่จำเป็น” ที่จะร่วมกันจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน (๓) แต่ละทีมร่วมกันกำหนดรายละเอียดของ formative assessment ที่จะใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าของการเรียน สำหรับนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักว่าต้องประเมินบ่อยๆ (๔) กำหนดให้มีแผนอย่างเป็นระบบของทั้งโรงเรียน สำหรับช่วยให้นักเรียนที่เรียนอ่อนหรือตามไม่ทัน เรียนสำเร็จตามกำหนด
- ข้อกำหนดทั้ง ๔ นี้เป็นหลักการที่กำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องมี (tight) แต่วิธีการดำเนินการนั้นปล่อยให้แต่ละโรงเรียนใช้ความสร้างสรรค์ของตนเอง (loose)

- ไม่นำเอาโครงการอื่นๆ มาให้โรงเรียนหรือครูดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนและครูมีโอกาสทุ่มเทความเอาใจใส่ต่อ PLC ได้เต็มที่ เพื่อให้ PLC ค่อยๆ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนคุณภาพของผลผลิตของโรงเรียน และสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็น happy workplace ทั้งต่อนักเรียน ครู และผู้บริหาร ดำเนินการต่อเนื่องยั่งยืนเป็นวงจรไม่รู้จบ ซึ่งก็คือโรงเรียนพัฒนาขึ้นเป็น Learning Organization หรือองค์กรเรียนรู้นั่นเอง

- สร้างพลังศักยภาพ (empower) แก่ครูใหญ่ ให้เป็นผู้นำการพัฒนา PLC ได้อย่างแท้จริง โดย

- ให้ได้เข้าฟังการประชุม เข้า workshop จนเข้าใจ PLC ในระดับที่ลึกซึ้ง
- ไปดูงานโรงเรียนที่ระบบ PLC ดำเนินการได้ผลดีมาก
- จัดให้มี PLC ของครูใหญ่ในเขตพื้นที่
- จัดสรรทรัพยากรให้
- เปลี่ยนการประชุมประจำเดือนครูใหญ่ของเขตฯ เป็นการประชุม PLC ของครูใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นเวที ลปรร.

ข้อมูลจากการประเมินความก้าวหน้าของแต่ละโรงเรียน

- ประเมินความก้าวหน้า
- จัดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น PLC ตนเองต้องทำด้วยจึงจะเข้าใจ PLC ในมิติที่ลึก จนสามารถหนุน PLC ในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง
- ต้องเข้าใจว่ากำลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็น Learning Organization ดังนั้นต้องไม่ทำ micromanage แก่โรงเรียน ต้องใช้หลักการ tight - loose เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ฝึกความริเริ่มสร้างสรรค์ และบริหาร PLC ในโรงเรียนแบบ tight - loose เช่นเดียวกัน

- ร่วมกับ PLC ครูใหญ่ทำความเข้าใจขั้นตอนพัฒนาการของ PLC และร่วมกันออกแบบการประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ตามขั้นตอนของพัฒนาการ ซึ่งมี ๕ ขั้นตอน คือ (๑) ขั้นก่อนเริ่ม (๒) ขั้นเริ่ม ยังไม่ได้ critical mass ของครู (๓) ขั้นดำเนินการ มีครูจำนวนมากเข้าร่วม เป็นการแสดงความร่วมมือ แต่ยังไม่ถึงขั้นได้ใจ ยังไม่มีความมั่นใจ (๔) ขั้นพัฒนา เริ่มได้ใจครู เพราะเริ่มเห็นผล ครูเปลี่ยนคำถามจาก “ทำไมต้องทำ” เป็น “จะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร” (๕) ขั้นยั่งยืน วิธีการ PLC กลายเป็นงานประจำ ผังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัดเพื่อบอกว่า PLC ของเขตพื้นที่/โรงเรียน พัฒนาไปถึงขั้นใด ใช้ ๔ ตัวชี้วัดตามในตาราง

ตัวชี้วัด	ขั้นก่อนเริ่ม	ขั้นเริ่ม	ขั้นดำเนินการ	ขั้นพัฒนา	ขั้น
Shared Mission เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ว่าความมุ่งมั่น ร่วมกันคือการเรียนรู้ ของทุกคน	ยังไม่มี การ เขียนเอกสาร พันธกิจแสดง ความมุ่งมั่น ของโรงเรียน ครูคิดว่า ภารกิจของ โรงเรียนคือ สอน ครู มองว่าความ รับผิดชอบต่อ การเรียนรู้เป็น เรื่องของ นักเรียนแต่ ละคน จะ เรียนได้ดี หรือไม่ขึ้นกับ ความสามารถ และความ ขยันของ นักเรียนเอง	มีการเขียน เอกสารพันธ กิจอย่างเป็น ทางการ เพื่อ แสดงความ มุ่งมั่นที่ ชัดเจน แต่มี คนร่วม กระบวนการ เขียนเพียง จำนวนน้อย เอกสารนี้มี ผลต่อ พฤติกรรม ของ ผู้ปฏิบัติงาน น้อยมาก	มีกระบวนการ ทำความเข้าใจ ชัดเจนและ พุ่งเป้าที่การ เรียนรู้ของทุก คน มีขั้นตอน ทำความเข้าใจ นักเรียนจะ เรียน อะไรบ้าง และจะวัด ความก้าวหน้า ได้อย่างไร อาจมีครูบาง คนแย้งว่าเป็น การลิดรอน เสรีภาพทาง วิชาการ	ครูเริ่มเห็น หลักฐาน แสดง ประโยชน์ที่ เกิดจากการ กำหนด เป้าหมายการ เรียนที่ชัดเจน และมี กระบวนการ วัด ความก้าวหน้า อย่างเป็น ระบบ และ เริ่มช่วยกันหา วิธีวัด ความก้าวหน้า ที่แม่นยำขึ้น และจัดการ เรียนรู้ให้ศิษย์ เรียนได้ดี ยิ่งขึ้น	ค ด น ค อ ด โ ก ค น จ ใ ร ก ช อ ค ช เ น น เ โ ด น ค ก เ ง
Shared Vision ทุกคนในโรงเรียน	ไม่เคยมีการ ดำเนินการให้	มี Vision Statement	ครูร่วมกัน ทำ กระบวนการ	ครูทำงาน ร่วมกันเพื่อ	ค

Shared Values สิ่งที่พวกเราจะมีร่วมกัน มุ่งมั่นดำเนินการหรือประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายใน Shared Vision	ครูยังไม่เอ่ยถึงทัศนคติพฤติกรรมหรือความมุ่งมั่นของตนเพื่อที่จะบรรลุสภาพที่นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียนและโรงเรียนมีสภาพตาม Shared Vision	ผู้บริหารหรือคณะกรรมการครูยกร่างเอกสารแสดงความเชื่อเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน. ครูได้อ่าน ทบทวน และแสดงความเห็นเพื่อปรับปรุง. มีการแก้ไขเอกสารให้สอดคล้องกับความเห็นของครู. แต่ยังไม่มีแผนการนำข้อเขียนนี้สู่การปฏิบัติ	มีการนำข้อเขียนแสดงปณิธานความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไปปรึกษาหารือในกลุ่มครูว่าครูคนใด กลุ่มไหน จะดำเนินการอะไร. มีทั้งคนที่ร่วมขบวนการและคนที่ชี้ให้คนอื่นเป็นผู้ลงมือทำ	ครูเข้าร่วมกระบวนการยกร่างคำขวัญที่แสดงความมุ่งมั่นร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมายและร่วมกัน "จุดไฟ" สร้างพลังในการขับเคลื่อน
มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ยึดถือร่วมกัน	ไม่มีความพยายามให้ครูผูกพันกับเป้าหมายยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน	มีข้อเขียนระบุเป้าหมายของโรงเรียน. แต่ครูส่วนใหญ่ไม่สามารถบอกสาระของเป้าหมาย	ครูตระหนักในเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียน. มียุทธศาสตร์	มีการแปลเป้าหมายของโรงเรียนเป็นเป้าหมายจำเพาะของแต่ละ
				ของแต่ละทีมงานของ

บันทึกชีวิตครูสู่ชุมชนการเรียนรู้ (๙) ประยุกต์ใช้ PLC ทั่วทั้งเขตพื้นที่การศึกษา

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพฤหัสบดีที่ 14 กุมภาพันธ์ 2013 เวลา 00:00 น. -

ผู้จัดทำเอกสาร: ปัทมปริง ๒๐ ส.ค. ๕๔