

ความสำคัญของภาวะผู้นำกับชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ LEADERSHIP IMPERATIVES FOR PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES

นิตย์ บุงามงคล¹
Nit Bungamongkon¹

¹รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

มีคำนิยามของภาวะผู้นำจากหลายทฤษฎะด้วยกัน มีอยู่ทฤษฎะหนึ่งว่า หมายถึงการกระทำ โดยมีภาระงาน 2 ประการคือ เป็นผู้เรียนรู้ในการเป็นผู้นำ และทำการพัฒนาผู้อื่น ในด้านบทบาทและพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติการในโรงเรียน ในรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (PLC) อาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานของความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง มีจุดมุ่งอยู่ที่ระบบ และอนาคตขององค์กร ทำให้เกิดการขับเคลื่อนของโรงเรียนไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพในที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, มืออาชีพ

ABSTRACT

The leadership can be viewed from various viewpoints. There is one which referred to the action since it consists of 2 tasks: 1) the learner to be leader, and 2) the persons who provide the others' development. For the principals' role and behavior, the important factor of school practice as Professional Learning Communities (PLC), the principals are the most important persons for school changes on the basis of their own leadership. It aims at system and future of organizations which could cause the school to be Professional Learning Communities further.

KEYWORDS: Leadership Imperatives, Learning Communities, Professional

¹ Corresponding author : nitbunga@gmail.com

บทนำ

ในด้านภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความเห็นดังต่อไปนี้ McGannon (cited in Hord & Sommers, 2008) มีทรรศนะว่า ภาวะผู้นำ คือการกระทำ ไม่ใช่สถานภาพ Tichy (1997) กล่าวว่า ผู้นำ มีภาระงาน 2 ประการคือ 1) เป็นผู้เรียนรู้ในการเป็นผู้นำ, และ 2) ทำการพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ Barth (1990) เชื่อว่า โรงเรียนไม่อาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ ที่สูงกว่าการสอนสมาชิกทุกคนว่า พวกเขาสามารถปฏิบัติสิ่งที่ตนเชื่อ และส่งเสริมพวกเขาให้อุทิศตนรวมทั้งได้ประโยชน์จากภาวะผู้นำของบุคคลอื่น

บทบาทและพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในด้านการปฏิบัติการของโรงเรียน ในรูปของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (PLC) หลายปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งมักจะอ้างถึงภาวะผู้นำ รวมทั้งอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อบรรยากาศในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคืออาจารย์ใหญ่ ผู้ที่เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน การจัดหาตัวแบบที่จำเป็น และการส่งเสริมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความเห็นพ้องกันว่า ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้นำจะทำการเปลี่ยนแปลงได้จากความสามารถด้านภาวะผู้นำของตน เพื่อให้มีผลต่อระบบและอนาคตขององค์กร ทีมภาวะผู้นำ และครูซึ่งเป็นผู้นำ ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนของโรงเรียน ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ Fullan (2001) แนะนำว่า “บทบาทของภาวะผู้นำก็คือ ทำให้เกิดความสามารถเพิ่มมากขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม” มีกลยุทธ์และการกระทำ โดยเฉพาะ ที่อาจารย์ใหญ่จำเป็นต้องปฏิบัติ แต่จากการวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจะเป็นสิ่งบ่งบอกว่า ผู้นำรวมทั้งโรงเรียนนั้นๆ ประสบความสำเร็จหรือไม่

ในโรงเรียนแห่งหนึ่งในเมือง อาจารย์ใหญ่ท่านหนึ่ง ทำการฝึกครู 13 คนในโรงเรียน (Garmston & Wellman, 1999) มีการฝึกชุดทักษะในด้านต่างๆ ได้แก่ การเอื้ออำนวย การดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิผล และยุทธวิธีการมุ่งเน้นการสนทนาแบบเป็นประโยคสนทนา (Dialogue) ในช่วงต้นปีการศึกษาต่อมา ครูผู้นำเหล่านี้ได้ทำการเอื้ออำนวยให้แก่หมวดอื่นๆ ตัวอย่างเช่น ครูพลศึกษา เป็นผู้เอื้ออำนวยให้แก่หมวดภาษา หัวหน้าหมวดสามารถที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหมวด แทนที่จะเป็นผู้เอื้ออำนวย โดยสามารถที่จะเป็นตัวแทนของแผนกของตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ร่วมงานในขณะเดียวกันอีกด้วย ผู้เอื้ออำนวยภายนอกโรงเรียนสามารถช่วยให้มีการมุ่งเน้นที่ปณิธาน (Agenda) การขอร้องให้ทำการขยายความข้อคำถามโดยปราศจากการข่มขู่คุกคาม และการมีอารมณ์น้อยลงในขณะที่เผชิญความยุ่งยาก ผู้เอื้ออำนวยภายนอกโรงเรียนสามารถทำการถามคำถามยากๆ เกี่ยวกับข้อมูล การเรียนรู้ของนักเรียน และการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่าการประชุมที่มีความหมาย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการสร้างภาวะผู้นำในโรงเรียน Lambert (1998) ได้เริ่มสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับภาวะผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้:

ภาวะผู้นำโรงเรียน จำเป็นจะต้องเป็นคำกว้างๆ ที่แยกออกจากบุคคล บทบาท และกลุ่มของแต่ละพฤติกรรม มันจำเป็นต้องรวมอยู่ในชุมชนโรงเรียนที่เป็นหน่วยรวม ความกว้างของความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ของภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบร่วมกันของชุมชน

เป็นที่แน่นอนว่า จำเป็นต้องมีผู้นำ และผู้นำจำเป็นต้องมีบทบาทเฉพาะในโรงเรียน ในการมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกันเท่าที่จะเป็นไปได้ Farson (1996) มีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น เป็นที่สังเกตได้ชัดเจนว่า บุคคลผู้ซึ่งทำงานในโรงเรียน ดังที่คำกล่าวของ Tichy (1997) ที่มีมาก่อนหน้านี้ว่า เราจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทุกระดับ การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มุ่งเน้นที่บุคลากร รวมทั้งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน เป็นภาระงานที่ยาก การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพจะช่วยให้มีการสนทนากัน ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการร่วมกันเรียนรู้ ของนักการศึกษา สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่างๆ ของอาจารย์ใหญ่

ภาระงานหลักของผู้นำก็คือ การมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้แก่องค์กร “มากกว่า 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา มีความรู้มากขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ มีการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการที่จะยกการบริหารโรงเรียน เป็นมโนทัศน์กว้างขึ้นของภาวะผู้นำ” (Murphy, 2006) อาจารย์ใหญ่ไม่ใช่บุคคลในตำแหน่งอื่นๆ จะเป็นผู้ที่ระบุถึงเป็นแบบอย่าง และนำนโยบายรวมทั้งวิธีการมาสู่ชีวิต การปฏิบัติต่างๆ ของอาจารย์ใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะคำพูดของท่าน จะทำให้ผู้ที่เชื่อถือรวมทั้งครูในโรงเรียน และนอกเหนือจากการปฏิบัติต่างๆ ของอาจารย์ใหญ่ การกระทำของครูผู้นำยังช่วยให้เกิดภาวะผู้นำโดยรวมอีกด้วย

เมื่ออาจารย์ใหญ่และบุคลากรโรงเรียนมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของตนเอง พวกเขาจะร่วมกันเริ่มต้นพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นมา ไม่เพียงพอที่จะกล่าวว่า เราเชื่อในการเรียนรู้ของบุคลากร แต่เราจะต้องทำการสาธิตว่า จากการประชุม การเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้และทักษะที่สำคัญก็คือ การเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงานที่ไม่ใช่เพียงคำพูด จะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพขึ้นมา เมื่ออาจารย์ใหญ่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของนักเรียนก็จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น ครูผู้ทำหน้าที่ในระดับความคิดความเข้าใจในระดับสูงขึ้น จะช่วยให้นักเรียนมีระดับความคิดความเข้าใจในระดับที่สูงมากขึ้น ถ้าการสนทนากันในโรงเรียน ยังคงมีในการเรียนรู้ ก็เป็นการสื่อสารให้ทุกคนทราบว่า มีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่มีการขับเคลื่อนในสิ่งที่บุคคลปฏิบัติอยู่

จากงานในปัจจุบันที่ Mid-continent Research for Education and Learning (McREL) หรืองานวิจัยกลางทวีป ในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ Marzano et al (2005) อ้างถึงคำพูดของ Leitherwood, Seashore-Louis et al (2004) ว่า นอกเหนือจากคุณภาพของครูแล้ว ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมโรงเรียน มีผลมากที่สุดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน ภาวะผู้นำเป็นตัวส่งเสริมอย่างมาก เป็นส่วนมุ่งเน้นอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน Fullan and Hargreaves (1996) ได้บรรยายถึงอาจารย์ใหญ่ผู้ซึ่งพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกัน รวมทั้งโครงสร้างแบบร่วมมือกันขององค์กร ที่สนับสนุนครูผู้สอนให้มี

ความรับผิดชอบ เมื่อมีความสำเร็จมากขึ้นในการบรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงโรงเรียน มากกว่าการเพิกเฉยต่อกลยุทธ์ต่างๆ ดังกล่าว

Costa ถามคำถามอาจารย์ใหญ่ เมื่อ 20 ปีที่แล้วว่า “ท่านกำลังทำอะไรที่จะทำให้โรงเรียนของท่าน มีสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นความคิด ให้แก่บุคลากรของท่าน” กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เขาถามถึงวิธีการที่อาจารย์ใหญ่กำลังเริ่มต้นและส่งเสริมให้บุคลากรทำการเรียนรู้ในรูปของชุมชน มากกว่าการปฏิบัติงานในห้องทำงานในฐานะครู อาจารย์ใหญ่ตอบว่า “ท่านหมายความว่า ข้าพเจ้าจะต้องทำสิ่งนั้นอยู่ ใช่หรือไม่” Costa กล่าวว่า ถ้าบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นความคิด ก็ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่จะเชื่อว่าพวกเขาจะพัฒนาสิ่งแวดล้อมดังกล่าวให้แก่นักเรียนของพวกเขา ข้อคิดดังกล่าวได้นำไปสู่ความต้องการบุคคลมืออาชีพที่จะมาทำงานร่วมกัน ในการแบ่งปันภูมิปัญญากันในกลุ่มบุคลากร อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีงานวิจัยสนับสนุนว่า แนวคิดหลายปีที่ผ่านมา เชื่อกันว่าจะยังคงเป็นคำถามพื้นฐาน ในขณะที่มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากรและนักเรียนของเรา (Costa and Garmston, 2002)

ผู้นำมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก ผู้นำควรจะเป็นผู้นำการเรียนรู้ และประการที่สองคือ ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้นำคนอื่นๆ (Tichy, 1997) ในการที่จะเป็นผู้นำการเรียนรู้ จะต้องเป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ อาจารย์ใหญ่ไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านเนื้อหา แต่มีคำถามว่า อาจารย์ใหญ่ควรจะเป็นผู้นำในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีได้อย่างไร ? อาจารย์ใหญ่ควรจะเป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ อาจารย์ใหญ่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ได้อย่างไร ? อาจารย์ใหญ่จะปฏิบัติตนในฐานะผู้เรียนรู้รวมทั้งเป็นผู้นำให้ผู้นำคนอื่นๆ ในขณะเดียวกันกับที่ทำการดำเนินการในโรงเรียนได้อย่างไร ? เชื่อกันว่าผู้ที่ทำการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ จะมีความประสงค์ให้มีผลอย่างมากต่อความเจริญเติบโตและการพัฒนาการของนักเรียน บุคคลอาจจะจำได้ถึงการศึกษาที่คิดว่า “ขณะนี้ เราสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้แล้ว” อย่างไรก็ตาม สิ่งธรรมดาอาจจะก่อให้เกิดสิ่งสำคัญได้ในที่สุด

วิสัยทัศน์: เรากำลังพยายามที่จะกระทำอะไรอยู่?

แม้ว่าภาวะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วม แต่ การที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งการรักษาจุดเน้นที่วิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่ภาระงานที่ง่าย ดังนั้น จะสร้างดำเนินการ และรักษาสถานภาพของวิสัยทัศน์ร่วมให้แก่องค์กรได้อย่างไร ? วิธีการหนึ่งก็คือ การพูดคุยในเรื่องนี้ นักเศรษฐศาสตร์ท่านหนึ่งชื่อ Ernesto Gore กล่าวว่า “องค์กรประกอบด้วยการเล่น” (cited in Perkins, 2003) แต่ก็มีคำถามว่า “ในปัจจุบัน กำลังมีการเล่นประเภทใด ในกลุ่มผู้ร่วมงานสถานที่ และองค์กรของท่าน ?

มีอีกทฤษฎีหนึ่งของ Spillane (2006) ในหนังสือชื่อ Distributed Leadership ภาวะผู้นำในโรงเรียน จำเป็นต้องมีเครือข่ายของผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ที่แสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ของความร่วมมือกัน รวมทั้งจุดเน้นที่การเรียนรู้ จุดแข็งของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มักจะเป็นพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ จำเป็นจะต้องใช้ทั้งเวลาและพลังงานในการกำกับติดตามและส่งเสริมความเข้มแข็งของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว

การเริ่มต้น

ท่านจะทำการเริ่มต้นอย่างไรในแต่ละปี? ท่านจะทำการพบกับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ ในโรงเรียนใหม่ได้อย่างไร? ท่านมีความคาดหวังในการเรียนรู้ตั้งแต่แรกและบ่อยครั้งหรือไม่? มีหลายโรงเรียนที่การประชุมอาจารย์ครั้งแรกเป็นเหตุการณ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้ที่เป็นอาจารย์ใหญ่ เป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการตั้งประเด็นสำคัญในช่วงเวลาเฉพาะปีนั้นๆ ในช่วงต้นปีของโรงเรียน ภายหลังจากที่อาจารย์ใหญ่ทำการแนะนำ และปฏิบัติการด้านความเรียบร้อยโดยการพูดคุยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีผลงานดี และการเริ่มอภิปรายเกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ดังกล่าวแล้ว สมาชิกของโรงเรียนก็จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำในฐานะของผู้เรียนรู้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน การอภิปรายถึงหลักฐานประกอบการกล่าวถึงความสนับสนุนหลักการของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ มีความสำคัญ 2 ประการคือ 1) เป็นการช่วยให้ประเมินได้ว่าการบรรลุเป้าหมายแล้วหรือไม่? และ 2) มีการสนทนาที่มุ่งเน้นเป้าหมายให้แก่สมาชิกหรือไม่? การสนทนานี้จะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับและพฤติกรรมเฉพาะที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล

กลุ่มคณาจารย์กล่าวว่า การที่ทำการอภิปรายกันเกี่ยวกับการเรียนรู้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา และการทำการเรียนรู้การสนทนากันในเรื่องพื้นฐาน เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับบรรยากาศโรงเรียน ควรจะวางแผนที่จะกระทำตั้งแต่เริ่มแรกและทำการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

มีข้อควรระวังเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และวิธีใช้ในโรงเรียน ในบางโรงเรียน ธุรกิจ และชุมชน มีการใช้คำว่าวิสัยทัศน์กันมากเกินไป เป็นความจริงที่ว่า มีความต้องการกันมากในเรื่องของวิสัยทัศน์ แต่ควรใส่ใจว่าในช่วงเวลาการเริ่มกระบวนการของการสื่อสารหรือการอภิปรายกันในชุมชนการเรียนรู้ ยังคงมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์สำหรับบุคลากร โดยเปิดกว้างในด้านวิธีที่จะบรรลุผล เมื่อมีการพูดคุยและเรียนรู้ร่วมกัน วิสัยทัศน์ก็จะยิ่งมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น บุคคลจำเป็นต้องเปิดใจกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงบ้าง กลยุทธ์และวิธีการใหม่ๆ ที่บุคคลเรียนรู้มาตลอด จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

การใช้โอกาส

ท่านใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดในการอภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ในด้านอนาคตของโรงเรียน? การเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ของท่านหรือไม่? มีบุคคลอื่นๆ กล่าวว่าการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ของท่านหรือไม่?

การที่ท่านทำการสนทนากับเด็กๆ เพื่อนร่วมงาน และชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ท่านจะกระทำได้ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ใหญ่หรือผู้นำครู ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาสั้นๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือที่เดินผ่านโถงทางเดิน ก็อาจจะเป็นโอกาสในการปลูกฝังและส่งเสริมวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ อีกวิธีการหนึ่งสำหรับการเรียนรู้ก็คือ การสัมภาษณ์สั้นๆ อย่างไม่เป็นทางการ (one-legged conference) หรือการอภิปรายเพื่อการเรียนรู้ว่าสิ่งต่างๆ กำลังดำเนินการพร้อมๆ กับการปฏิบัติหรือวิธีการใหม่ๆ อาจจะใช้เวลาเพียง 3-5 นาที อาจจะดำเนินไปในขณะที่อาจารย์ใหญ่และกลุ่มครูผู้สอนพบกันที่ตู้จดหมายในช่วงเวลาสั้นๆ หรือเกิดขึ้นในช่วงที่อาจารย์ใหญ่และคณะครูกำลังเดินผ่านทางเดินไปด้วยกัน อาจจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาอาหารกลางวันกับคณะครู หรืออาจจะเกิดขึ้นที่ลานจอดรถในขณะที่ทั้งอาจารย์ใหญ่ และครูผู้สอนกำลังจะกลับบ้าน บุคคลผู้ซึ่งเป็นผู้นำจำเป็นจะต้องมี “พรรคนะที่สามารถทำการสอนได้” (Tichy, 1977) อย่างชัดเจนในใจสำหรับการประชุมเร่งด่วน

ตัวอักษร C จำนวน 7 ตัวสำหรับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญจากเหตุผลหลายประการ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยตัวอักษร C จำนวน 7 ตัวด้วยกัน โดยเฉพาะในด้านของการให้กำลังใจ การสนับสนุน และการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพ ดังต่อไปนี้ :

1. Communication หรือ การสื่อสาร
2. Collaboration หรือ การร่วมมือ
3. Coaching หรือ การสอน
4. Change หรือ การเปลี่ยนแปลง
5. Conflict หรือ ความขัดแย้ง
6. Creative หรือ การคิดแบบสร้างสรรค์
7. Courage หรือ ความกล้าหาญ

1. Communication (การสื่อสาร)

ในด้านการสื่อสาร หมายถึงข้อความที่เขียนจดหมายข่าวให้นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน โดยมุ่งเน้นที่การมีวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้หรือไม่ ? จดหมายข่าวระดับท้องถิ่น ส่งข้อความจากอาจารย์ใหญ่ หรือผู้นำโรงเรียนท่านอื่นๆ ซึ่งมีการแจ้งถึงการเรียนรู้หรือไม่ ? ถ้าบุคคลที่เป็นอาจารย์ใหญ่หรือผู้นำโรงเรียนท่านอื่นๆ ตอบสนองเฉพาะกับประเด็นต่างๆ ในชุมชน การตอบสนองดังกล่าวมักจะเป็นปฏิกิริยาตอบสนองภายหลังจากความจริง บุคคลควรจะปฏิบัติล่วงหน้าในด้านการรับวิสัยทัศน์ที่ว่า การเรียนรู้คือผลลัพธ์ ซึ่งก็คือสิ่งที่บุคคลปฏิบัติ และสิ่งที่ชุมชนสามารถตรวจสอบได้

โอกาสในการสื่อสารจะเกิดขึ้นในการประชุม และการประชุมองค์กรผู้ปกครอง จะมีการใช้เวลาเท่าไรในการพูดคุยกับกลุ่มเหล่านี้ ? ในเรื่องของการเรียนรู้ อะไรคือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ? มีการนำเสนอที่มีการวางแผนไว้เกี่ยวกับการเรียนรู้ในแต่ละเหตุการณ์หรือไม่? บุคคลสามารถที่จะร่วมมือเพื่อให้เกิดโครงสร้างได้อย่างไร ?

ในที่สุด การสื่อสาร หมายถึงข้อความที่ผู้อื่นได้รับ ไม่ใช่ข้อความที่บุคคลคิดที่กำลังทำ การส่งสารอยู่ การที่บุคคลมีการตระหนักถึงปฏิกิริยาของบุคคลอื่น วิธีการได้รับสิ่งที่นำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษรและทางวาจาเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังได้รับอยู่โดยวิธีใด ?

2. Collaboration (การร่วมมือ)

การเผชิญกับมันเป็นการง่ายที่จะเข้าไปในชั้นเรียน และทำการสอนโดยไม่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เป็นที่แน่นอนว่ากลุ่มหรือระบบจะไม่ได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ท่านรู้ และตัวท่านก็จะไม่ได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ผู้อื่นรู้ด้วยเช่นกัน

มีการกล่าวถึงวิธีการและกลยุทธ์แต่ละอย่างที่มีหลักฐานสนับสนุนจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยและที่ปรึกษาทุกคนกล่าวถึงเรื่องนี้ แต่มีความพยายามน้อยมากในการเสนอวิธีการในการให้ความ

ร่วมมือ ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และการริเริ่มมากที่สุด

จากเรื่อง The King's Round Table มีผู้ที่บรรยายถึงความร่วมมือ คือ David Perkins (2003) ว่าเป็นงานด้านความคิดร่วมกัน ในด้านภาระงานทางร่างกาย มีการแบ่งออกเป็นงานที่ใช้แรงงาน งานที่บุคคลทำเดี่ยวๆ ให้สำเร็จตามภาระงานที่ได้รับ และภาระงานที่เสร็จสิ้นแล้ว ในด้านงานที่ใช้ความคิดร่วมกันเป็นประเด็นต่างๆ ทางการศึกษาที่กำลังดำเนินอยู่ เป็นงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน Perkins ได้บรรยายต่อไปอีกด้วยว่า ในบางช่วงเวลา ความร่วมมือจะสำเร็จลุล่วงได้จาก “การร่วมมือกัน” บุคคลทำการพูดคุยร่วมกันหรือต่างคนต่างก็พูดกัน แต่สำเร็จลุล่วงได้ไม่มากนัก ความร่วมมือของบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนรู้ ที่มีผลทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นคุณสมบัติทั่วไปมากที่สุดของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ถ้าปราศจากสิ่งนี้ ก็จะเป็นที่สงสัยกันว่า จะมีชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพหรือไม่ Collegiality หมายถึงความร่วมมือกัน โดยมีข้อมูลข่าวสารร่วมกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน Collegiality เป็นการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน Collegiality หมายถึงทั้งการให้และการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้บุคคลเป็นผู้ลงมือปฏิบัติที่ดีขึ้น

อีกทฤษฎีหนึ่งเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ขององค์กร ปรากฏในหนังสือของ Etienne Wenger ชื่อ Communities of Practice (1998) Wenger ทำการสังเกตวิธีการเรียนรู้งานต่างๆ ในองค์กรของบุคคล ในการเรียนรู้วิธีการทำงานต่างๆ ของลูกจ้าง มีความจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ด้านองค์กรที่มีการเผยแพร่กันทั่วทั้งองค์กร เพื่อประโยชน์ของทุกคน ไม่ใช่เฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระยะเวลาเริ่มแรกเท่านั้น Wenger ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 คือ Mutual engagement (การมีส่วนร่วมด้วยกัน) โดยที่ผู้นำจะต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมารวมกันอยู่ในสถานที่เดียวกัน เพื่อให้สามารถพูดคุยกันได้สะดวก

ขั้นตอนที่ 2 คือ Negotiated meaning ซึ่งหมายความว่า บุคลากรจะต้องสามารถที่จะพูดคุยกัน โดยไม่มีการตำหนิตายกัน หรือไม่ทำให้บุคคลอื่นได้รับความอับอาย ตัวอย่างเช่น ในการประชุมปฏิบัติการมาเป็นเวลาหลายปี มีการถามว่า มีใครที่ต่อต้านการศึกษาที่มีคุณภาพหรือไม่ ปรากฏว่าไม่มีใครตอบรับว่า “Yes” จากนั้นมีการขอให้บรรยายถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นไปตาม ความคาดหวังคือ มีหลากหลายความคิด ค่านิยม และความเชื่อ โดยที่มีความแตกต่างกันไปตามขนาดของกลุ่ม ทุกคนมีความคิดเห็นที่ดี ถ้าไม่มีการเปิดโอกาสให้มีการรับฟังทฤษฎีของผู้อื่น บุคคลก็จะถูกจำกัดจากความคิดและการรับรู้ของตนเองเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 คือ shared repertoire หรือการจัดให้บุคคลอื่นทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เป็นการทำให้มีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญากันทั่วทั้งองค์กร ส่วนนี้สำคัญมากที่สุดของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ทั้งนี้ โรงเรียนจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม

3. Coaching (การสอน)

คำว่า Coaching หมายถึง การไม่มีการแปลความหมาย ในปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา มีการใช้คำว่า Coaching ว่าสามารถใช้แทนคำว่า Supervision (การนิเทศ) หรือ Evaluation (การประเมิน) ในปี ค.ศ. 1994 Costa and Garmston (2002) ได้รวมไว้กับคำว่า “Cognitive Coaching” (การสอนด้านความรู้ความเข้าใจ) เพื่อรวมคำว่า Cognition (การรู้การเข้าใจ), Reflective thinking (การคิดแบบสะท้อนผล) Process of learning conversations (กระบวนการในการสนทนา การเรียนรู้) ทั้งนี้เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้ในด้าน การเรียนและการสอน ความชัดเจนของการสอนมีความสำคัญและไม่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในปลายปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา มีหนังสือชื่อ Student Achievement Through Staff Development ที่ตีพิมพ์เป็นครั้งแรก Joyce and Showers (1988) ได้เชื่อมโยงผลของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนกับการประยุกต์ใช้รูปแบบการฝึกต่างๆ ได้แก่ การสอนแบบบรรยาย การสาธิต การเป็นแบบอย่าง การปฏิบัติและการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสอน ข้อสรุปในปลายปี 2002 จากหนังสือที่ตีพิมพ์ครั้งที่ 3 ไม่ได้กล่าวถึงการสนทนา การสอนถ้าบุคคลต้องการสอน จะมีผลน้อยมาก ถ้ามีการถ่ายโยงความรู้และทักษะใหม่ๆ ในชั้นเรียนหรือการปฏิบัติการสอนของครู

ผู้นำจำเป็นจะต้องมีความสามารถที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง กำกับติดตาม และทำการสนทนาเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

ดังที่สภาพัฒนาบุคลากรแห่งชาติ (National Staff Development Council or NSDC) ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องมีสิ่งต่อไปนี้คือการดำเนินการเป็นเวลานาน หรือการสนทนาด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมุ่งมั่นหรือมีความหมายต่องาน และมุ่งที่ผลลัพธ์ ถ้าปราศจากการสนทนา ขอบเขตและความลึกของความคิดริเริ่มก็จะถูกจำกัดไปโดยปริยาย

4. Change (การเปลี่ยนแปลง)

ในด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นจะต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง มีทรัพยากรมากมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ พื้นฐานสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงก็คือ ความเชื่อของบุคลากรที่ว่า การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ เพราะถ้าสมาชิกหรือบุคลากรคิดว่า การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ ก็จะมีความเป็นไปได้มากกว่า จะสามารถดำเนินการในด้านวิธีใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกันได้

นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีอนาคต วิสัยทัศน์ในสิ่งที่บุคคลประสงค์จะให้เกิดขึ้น สมาชิกหรือบุคลากรจะต้องมองเห็นเส้นทาง หรือขั้นตอนต่างๆ ที่จะช่วยให้วิสัยทัศน์นั้น เป็นจริงขึ้นมา บุคคลจำเป็นจะต้องมองเห็นวิธีที่จะมีอนาคตที่แตกต่างได้

การเปลี่ยนแปลงจากวิธีการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ไม่ใช่เรื่องง่ายหรือกระทำได้อย่างรวดเร็ว เป็นที่คาดหวังกันว่าอาจารย์ใหญ่หรือผู้นำคนอื่น ๆ จะต้องมี ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง วิธีการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินการ ในการกำกับติดตาม และเพิ่มความถาวร มีรูปแบบของ Concerns-Based Adoption Model หรือ

CBAM (Hall & Hord, 2006) CBAM ประกอบด้วยเครื่องมือในการประเมินความเปลี่ยนแปลง และกำหนดระดับเฉพาะของวิธีการสำหรับด้านอารมณ์ และด้านพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง

บางครั้ง การเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อมีการส่งเสริมกระบวนการใหม่ๆ บุคคลจะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ในขณะที่กำลังปฏิบัติตามวิธีการเดิมๆ ในการกระทำสิ่งต่างๆ กิจกรรมที่ใช้คือการยืดแขนออกมาข้างหน้า แล้ววางแขนไว้ที่ศีรษะ และที่ก้น โดยที่แขนข้างหนึ่งวางไว้ที่ก้น ส่วนแขนอีกข้างหนึ่งวางไว้ที่ศีรษะ บุคคลจะรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่? อาจจะเป็นในช่วงแรกๆ แต่ถ้าบุคคลยกแขนไว้ในท่าใหม่ๆ จะรู้สึกสบายและจะเริ่มรู้สึกไม่สบายกับวิธีการเก่า

5. Conflict (ความขัดแย้ง)

เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความไม่สบายใจ บางครั้งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความเครียดในชีวิต ในขณะที่มีการดำเนินการของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่บุคคลผู้ซึ่งมีความสามารถและมีความตั้งใจดีอาจจะไม่เห็นพ้องกันได้ ถ้าปราศจากความไว้วางใจกัน บางครั้งบุคลากรอาจจะตกอยู่ในสภาวะที่ต้องการตำแหน่งเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางอารมณ์ได้

Amason et al (1995) เสนอแนะว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การยอมรับ การไม่เห็นพ้องกัน และการให้เกียรติความเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความสามารถพิเศษของสมาชิกทุกคน องค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ จะมีวิธีความขัดแย้งที่มีแนวโน้มจะมีอารมณ์ โดยมีพื้นฐานมาจากความกลัว และ/หรือ เป็นแบบสามเส้า (triangulation) วิธีจัดการความขัดแย้งขององค์กร อาจจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของสุขภาพขององค์กร ไม่ว่าจะภาวะผู้นำอาจจะช่วยสร้างสิ่งต่างๆ เช่น ความปลอดภัย ความซื่อสัตย์ การอภิปรายกัน และไม่ว่าองค์กรนั้นๆ จะเป็นองค์กรการเรียนรู้หรือไม่ก็ตาม

อาจารย์ใหญ่และครูผู้นำจำเป็นจะต้องจัดการความขัดแย้ง แต่ไม่จำเป็นต้องกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป ควรจะมีบุคคลผู้มีความสามารถสูงในด้านการศึกษา เพราะว่าไม่อาจจะใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวในการที่จะทำการสอนเด็กทุกคน วิธีการที่บุคลากรโรงเรียนจะทำการให้เกียรติและส่งเสริมความหลากหลายในด้านกลยุทธ์ต่างๆ ด้านการสอน การยอมรับความแตกต่างด้านความคิดเห็น และการเรียนรู้ที่จะขยันทำงาน

6. Creativity (การคิดแบบสร้างสรรค์)

โรงเรียนที่เป็นหรือกำลังจะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ เรื่องเวลาเป็นประเด็นสำคัญที่สุด หรืออาจจะเป็นความท้าทายที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องเผชิญ การจัดเวลาให้บุคคลต่างๆ มาพบกันเป็นเรื่องยากในสิ่งแวดล้อมต่างๆ การมีตารางเวลาที่แน่นอนของโรงเรียน อาจจะเป็นสิ่งที่มีความคงที่เป็นอย่างมาก แต่ก็อาจจะเป็นสิ่งที่เปราะบางต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร ดังนั้น ทั้งอาจารย์ใหญ่และครูผู้นำจำเป็นจะต้องมีแนวทางใหม่ๆ ในการสร้างสิ่งที่จะเป็นพื้นที่และเวลาสำหรับการประชุมและการให้ความร่วมมือกัน

วิธีการใหม่วิธีหนึ่งในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพอาจจะเป็นสิ่งคุกคามต่อบุคลากรบางคน รวมทั้งต่ออาจารย์ใหญ่อีกด้วยเช่นกัน ผู้นำโรงเรียนจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแนะนำบุคลากรให้รู้จัก รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ผู้บริหารซึ่งเป็นต้นแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพให้แก่บุคลากร นับเป็นสัญญาณของกระบวนการในการเรียนรู้ที่ดีสำหรับบุคลากรทุกระดับ สถานการณ์อุดมคติจะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นแบบอย่างของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับการพัฒนาผู้นำขึ้นมา

แม้ว่าคำนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ จะหมายความว่า เฉพาะบุคลากรมืออาชีพเท่านั้นที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ว่า บุคคลต่างๆ ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน บุคลากรที่ไม่มีใบรับรองวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้สอน ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพอีกด้วยเช่นกัน การประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ต่างๆ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้มากมายหลายทางในการที่จะส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระทำได้โดยการถามคำถามต่างๆ เช่น จะดำเนินการในชั้นเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพได้หรือไม่? ในเรื่องของบริการอาหารและยานพาหนะสำหรับการเดินทางเป็นอย่างไรบ้าง? จะกระทำการอย่างไรในด้านต่อไปนี้ การพัฒนาบุคลากร แผนการปรับปรุงโรงเรียนการบริหารจัดการแบบสถานที่เป็นฐาน รวมทั้งการรวมสิ่งต่างๆ เข้าไว้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพได้หรือไม่? บางครั้ง อาจจะเป็นการคิดแบบนอกกรอบ (“Out of the box” thinking) บางครั้งอาจจะเป็นการคิดตามกรอบที่วางไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ในที่สุด

7. Courage (ความกล้าหาญ)

มีการทดสอบผู้นำอยู่ตลอดเวลา ถ้าจำเป็นต้องมีชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ จะมีความกล้าหาญในการทำหลายต่อระบบต่างๆ ที่มีอยู่ ในการทำหลายที่จะทำการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน และความกล้าในการยึดถือข้อความเกี่ยวกับสาเหตุที่โรงเรียนมีการดำเนินการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การที่จะมีความกล้าหาญไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของโรงเรียน การริเริ่มต่างๆ เกิดขึ้นและหมดไป ชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพมีส่วนสำคัญต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดีและประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ถ้ายังคงมีชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพอยู่ในชุมชนโรงเรียน ทั้งอาจารย์ใหญ่และผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับติดตามความก้าวหน้า มีส่วนร่วมในฐานะเพื่อนร่วมงาน และทำการสื่อสารให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้อีกด้วย

ผู้นำสมควรที่จะมีบุคลากรที่ดีและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สำหรับนักเรียนก็สมควรที่จะได้รับการสนับสนุนและการเรียนรู้ที่เป็นผลลัพธ์จากการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ นักเรียนควรจะได้รับ การสอนที่ดีที่สุดจากครู รวมทั้งได้รับการสอนที่มีการปรับปรุงแล้ว ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามในการ

ร่วมมือกันของบุคลากร ในฐานะของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และที่สำคัญคือ วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน จัดเป็นตัวทำนายที่ดีของวิธีการเรียนรู้ร่วมกันของนักเรียน

บทบาทของอาจารย์ใหญ่ในการพัฒนาและการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

ภาวะผู้นำ

บทบาทหนึ่งของอาจารย์ใหญ่ก็คือตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มสร้างสรรค์ การดำเนินการตามแผน และการจัดตั้งคณะกรรมการการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ไม่ใช่งานง่ายๆ สำหรับตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง การที่จะมุ่งอยู่ที่การเรียนรู้ การที่จะทำให้การสื่อสารและพฤติกรรมต่างๆ ให้คงอยู่ในชุมชน รวมทั้งการพัฒนาวินัย เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอาศัยพลังงานและความตั้งใจจริงในการเผชิญกับประเด็นยากๆ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่เป็นเพียงความพยายามเล็กน้อยเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงวิธีการในกิจการใดๆ ก็ตาม บุคลากรและอาจารย์ใหญ่จะต้องเต็มใจให้ความช่วยเหลือบุคคลผู้ซึ่งช่วยในการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ จะต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจนในสิ่งที่จำเป็นต้องมีในช่วงเวลาเฉพาะ รวมทั้งโครงสร้างที่จำเป็นในแต่ละที่ ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่น เวลาในการประชุม เป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการในการเรียนรู้ด้วยกัน และวิธีการประเมินการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรจะต้องเข้าใจในเป้าหมายสำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ รวมทั้งกระบวนการในการดำเนินการ จะต้องระบุถึงประเด็นเหล่านี้เปิดเผยและอย่างเป็นสาธารณะ เพื่อให้บุคลากรมีความชัดเจนตั้งแต่ต้น

มีข้อควรตระหนักในใจถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบชื่อ Concerns-Based Model (Hall & Hord, 2006; Hord et al, 2004) ประเมินความวิตกกังวลของบุคคลในช่วงเวลาของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ประการแรกที่สำคัญที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงนี้คืออะไร และการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบอะไรต่อตนเอง? ในขณะที่ดำเนินการให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ เป็นคำถามที่มีอยู่ตลอดในโรงเรียนที่บุคคลทำงานอยู่ บุคลากรต้องการจะทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบอะไรต่อพวกตน ในฐานะอาจารย์ใหญ่ จะต้องตอบคำถามนี้ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ ก่อนเริ่มดำเนินการตามแผน ประการที่สอง เมื่อบุคคลรู้สึกสบายใจในสิ่งที่มีผลต่อตนเอง ก็ต้องการทราบว่าตนควรจะทำอย่างไร มีภาระงานอะไรที่จะต้องกระทำ? และท้ายที่สุดจะมีผลดีอะไรกับโรงเรียนหรือนักเรียน? การเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง บุคลากรจะต้องผ่านทุกระยะด้วยความช่วยเหลือของอาจารย์ใหญ่ สำหรับกระบวนการนี้ ไม่มีกระบวนการแบบทางลัด

มีการจัดแบบแผนของอาจารย์ใหญ่ไว้ 3 แบบคือ จากผลงานของ Hall & Hord (2006) มีการอภิปรายถึงแบบแผนของอาจารย์ใหญ่ และวิธีการในการเปลี่ยนแปลง แบบแผนหนึ่งของอาจารย์ใหญ่ก็คือ responder (ผู้ตอบสนอง) อาจารย์ใหญ่จะต้องตอบสนองต่อทุกเรื่องทุกประเด็นที่ประสบ โดยให้การใส่ใจต่อบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง อาจารย์ใหญ่เป็นคนนำชื่นชม แต่ไม่มุ่งเน้นการเรียนรู้ แบบแผนนี้มีส่วนช่วยอย่างมากที่จะทำให้โรงเรียนขับเคลื่อนไปสู่การเรียนรู้และความร่วมมือกันเป็นกลุ่ม

แบบแผนที่สองคือ Manager (ผู้จัดการ) อาจารย์ใหญ่จะตอบสนองต่อประเด็นต่างๆ และทำการจัดการล่วงหน้า โรงเรียนจะดำเนินการได้อย่างดี มีกำหนดการแน่นอน งบประมาณเป็นไปตามแผน อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏการเปลี่ยนแปลงมากนัก ครูผู้สอนไม่ได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ

แบบแผนที่สาม คือ Initiator (ผู้ริเริ่ม) อาจารย์ใหญ่จะทำการพูดคุยอยู่เสมอเกี่ยวกับนักเรียนและหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ทำการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง มีการแก้ปัญหาต่างๆ มีการดำเนินการเป็นอย่างดี และอาจารย์ใหญ่มุ่งเน้นการเรียนรู้ และจากความร่วมมือของบุคลากร ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อาจารย์ใหญ่จะปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอโดยมีเป้าหมายที่การเรียนรู้

มีการเพิ่มแบบแผนที่สี่สำหรับอาจารย์ใหญ่ (Hord & Sommer, 2008) คือ บทบาทของอาจารย์ใหญ่ในฐานะที่เรียกว่า collaborator (ผู้ร่วมมือ) บางครั้งเป็นผู้ริเริ่มในการเคลื่อนย้ายไปอาคารอื่น การเกษียณอายุ การลาป่วย และการเสียชีวิต ไม่มีการคาดหวังในสิ่งที่ไม่ดีหรือเป็นอันตรายต่อนักการศึกษา แต่ก็เป็นความจริงของชีวิต การเพิ่มแบบแผนของผู้ร่วมมือ คือทุกคนเป็นผู้นำ ซึ่งเกิดขึ้นโดยการสร้างภาวะผู้นำร่วมให้แก่บุคลากร ผู้นำแบบร่วมมือจะพัฒนาความก้าวหน้าแบบยั่งยืน สร้างแผนอย่างต่อเนื่อง และสามารถก่อให้เกิดผลดีระยะยาวให้แก่บุคลากร นักเรียน และชุมชน

Sparks (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้มีความก้าวหน้า ผู้นำมีความสำคัญ สิ่งที่คุณำคิด พูด และปฏิบัติ และลักษณะของบุคคลที่มาทำงานแต่ละวัน ล้วนแต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลงานขององค์กร ความพึงพอใจของบุคคล และผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยจากการทำงาน รวมทั้งความสามารถในการมีส่วนร่วมในงานตลอดช่วงระยะเวลา จำเป็นจะต้องมั่นใจว่ามีการทำงานอย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- Amason, A., Thompson, K., Hochwarter, W., & Harrison, A. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Barth, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (2006). Improving Relationships within the schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6), 8-13.
- Costa, A., & Garmston, R. (2002). *The art of cognitive coaching: A foundation for renaissance schools*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Farson, R. (1996). *Management of the absurd*. New York: Touchstone.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school ?*. New York: Teachers College Press.
- Garmston, R., & Wellman, B. (1999). *Adaptive schools*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.

- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). **Implementing change: Patterns, principles, and potholes.** Boston: Allyn & Bacon.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). **Leading professional learning communities: voices from research and practice.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hord, S. M., Rutherford, W. L., Huling-Austin, L. L., & Hall, G. E. (2004). **Taking charge of change.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). **How leadership influences student learning.** Minneapolis, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Minnesota.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). **School leadership that works: From research to results.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Murphy, J. (2006). A New view of leadership. *Journal of staff development*, 27(3), 51-52.
- Perkins, D. (2003). **King Arthur's round table: How collaborative conversations create smart organizations.** Hoboken, NJ: Wiley.
- Sparks, D. (2005). **Leading for results.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Spillane, J. (2006). **Distributed leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Tichy, N. (1997). **The leadership engine.** New York: Harper Collins.
- Wenger, E. (1998). **Communities of practice.** Cambridge, UK: Cambridge University Press.