ปีที่ 39 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม 2559

คุณสมบัติของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ
Professional Learning Community or PLC

นิตย์ บุหงามงคล[1]

Nit Bunga-mongkon[1]

[1]รองศาสตราจารย์ ดร. ข้าราชการบำนาญ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (Professional Learning Community or PLC) มีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ ดังตารางที่ 1 (Hord and Sommers, 2008)

1. ความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Beliefs, Values, and Vision)
2. ภาวะผู้นำร่วมกันแบบให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน (Shared and Supportive Leadership)
3. การเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และการประยุกต์ใช้ (Collective Learning and Its Application)
4. สภาวะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Supportive Conditions) การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกัน (Shared Personal Practice)

ตารางที่ 1 ส่วนประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ

1. ความเชื่อ ค่านิยม และ วิสัยทัศน์ร่วม	2. ภาวะผู้นำร่วมกันแบบให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน	3. การเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และการประยุกต์ใช้	4. สภาวะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	5. การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกัน
บุคลากรมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารและคณาจารย์มีพลัง และอำนาจร่วมกัน ในการตัดสินใจ	สิ่งที่ชุมชนกำหนดในการเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการในการเรียนรู้ เพื่อทราบถึงความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด	ปัจจัยต่างๆด้านโครงสร้าง ช่วยให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมทางกายภาพ ได้แก่ เวลา สถานที่สำหรับพบปะกันเพื่อทำงานของชุมชน ทรัพยากร และ นโยบายต่างๆ เป็นต้น เพื่อทำการสนับสนุนความร่วมมือกัน สำหรับปัจจัยต่างๆทางด้านสัมพันธภาพ ส่งเสริมพัฒนาการมนุษย์ และพัฒนาการระหว่างบุคคล ความใจกว้าง การบอกความจริง และการมุ่งเน้นเจตคติในด้านการเคารพ นับถือ และเอาใจใส่ในกลุ่มสมาชิก	สมาชิกในชุมชน ทั้งให้และรับข้อมูลย้อนกลับ ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล และขององค์กร

[1]Corresponding author: 086-631-4884

Email address: nitbunga@gmail.com

ในด้านคุณสมบัติประการแรกของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (PLC) เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ทั้งค่านิยม และความเชื่อ จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ไม่ว่าบุคคลดังกล่าว จะทำงานที่ใด หรือจะกระทำสิ่งใดอยู่ก็ตาม ดังนั้น คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ก็คือ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน ที่บุคลากรจะมองเห็นในรูปของวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ วิธีการที่บุคคลเหล่านี้รับรู้จุดมุ่งหมายของโรงเรียน วิธีการที่บุคคลบรรยายถึงบทบาทของตนเองในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ วิธีการของบุคคลในการสร้างวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนควรจะมี และวิธีการที่บุคคลเหล่านี้จะทำงานร่วมกัน ในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ วิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในขณะที่บุคคลกำลังทำงานร่วมกัน ชุมชนทำการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในการปรับปรุงความก้าวหน้าเพื่อให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น วิสัยทัศน์ร่วมเปรียบเสมือนเป็นภาพการคิดในใจของสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและแต่ละบุคคล ภาพการคิดดังกล่าว จะมีส่วนส่งเสริมให้แต่ละบุคคลทำงานตามพื้นฐานของภาพการคิด เพื่อให้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของตนเอง

ความใส่ใจต่อความสำเร็จของผู้เรียน เป็นคุณสมบัติหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (Louise & Kruse, 1995) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ บุคคลทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และรักษาไว้ในใจให้ดีที่สุด ในขณะเดียวกันก็ทำการวางแผนกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น จะแสดงถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียน เมื่อมีสิ่งที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ของค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน วิสัยทัศน์จะมุ่งเน้นที่การใช้เวลาของสมาชิกผู้ร่วมงาน หัวข้อที่สมาชิกทำการอภิปรายกัน และวิธีการกระจายทรัพยากรต่างๆ

อาจารย์ใหญ่ไม่เพียงแต่จะทำการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ร่วมงานเท่านั้น แต่อาจารย์ใหญ่ยังทำการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึงภาพพจน์ที่ดีที่ก่อให้เกิดพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์โดยรวม ซึ่งหมายความถึง ตลอดทั้งโรงเรียนและชุมชนใกล้เคียง ตลอดปีการศึกษา กระทำการโดยการติดประกาศถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์คุณภาพสูงของผู้เรียน รวมทั้งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จของผู้เรียน มีการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้เรียนอย่างเด่นชัดในโรงเรียน มีการประกาศคำนิยามและยกตัวอย่างของผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้คุณภาพสูงของผู้เรียน ในจดหมายข่าว หรือเอกสารในท้องถิ่น มุ่งเน้นที่ผู้เรียนและการเรียนรู้ แม้ว่าแต่ละบุคคลละชุมชน จะมีส่วนรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง แต่ข้อดีของโรงเรียนและนักเรียน จัดเป็นความพยายามส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล บุคคลต่างๆเปรียบเสมือนชุมชนผู้มีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่การเรียนรู้คุณภาพสูงของผู้เรียนทั้งหมด (Brandt, 1995)

คุณสมบัติประการที่สองของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ คือ ภาวะผู้นำร่วมกันแบบให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน

เป็นที่ชัดเจนดังได้กล่าวมาแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในโรงเรียน จะต้องได้รับการยอมรับ ยกย่องและส่งเสริมโดยอาจารย์ใหญ่ ในด้านชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การยอมรับ การชื่นชม และการส่งเสริม

เป็นสิ่งท้าทายที่ยากของอาจารย์ใหญ่บางคน เพราะว่าคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ซึ่งทั้ง พลัง อำนาจ และการตัดสินใจ เป็นสิ่งร่วมกัน และได้รับการสนับสนุนอยู่โครงสร้างของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพในโรงเรียน จัดเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้ใหญ่ การร่วมมืออย่างเข้มแข็ง การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย และประชามติ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมโรงเรียน รวมทั้งที่มาของสิ่งเหล่านี้ การแบ่งปันกันในด้านของ พลัง และอำนาจ อาจเป็นเรื่องยากสำหรับอาจารย์ใหญ่ และผู้ร่วมงาน แต่ดั้งเดิมมา ครูผู้สอนจะมองเห็นว่า อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ที่มีอำนาจเต็ม ฉลาดรอบรู้ และมีความสามารถครบถ้วน จึงเป็นการยากสำหรับครูผู้สอน ที่จะทำการเสนอแนะแนวคิดใหม่ๆ และกระทำการในขณะที่มีการมองอาจารย์ใหญ่ในลักษณะดังกล่าว ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน ควรเป็นผู้เรียน โดยมีการ

ร่วมกันอภิปรายแบบเปิดใจกว้าง ต่อปัญหาต่างๆ ด้านการเรียนการสอน รวมทั้งทำการสำรวจวิธีการในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ แต่มีสิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก ดังเช่น Hargreaves and Fink (2006) ตั้งข้อสังเกตว่า “อาจารย์ใหญ่ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นโดยตรง ให้มีภาวะผู้นำดังเช่น ชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพในโรงเรียน”

Kleine-Kracht (1993) กล่าวว่า ในชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ไม่ได้กระทำสิ่งที่เรียกว่า “ครูทำการสอน นักเรียนทำการเรียนรู้ และผู้บริหารทำการจัดการ.... แต่ยังมีความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องมีส่วนช่วย” การให้ความช่วยเหลือ จะอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน กับผู้ที่เป็นมืออาชีพทุกคนในโรงเรียน การตระหนักว่ามีขอบเขตสำหรับการตัดสินใจสำหรับความใส่ใจของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งหมายความว่า ขอบเขตต่างๆ ควรมีการกำหนดและแบ่งปันกันตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงาน ได้เข้าใจสิ่งต่างๆ ภายใน ที่สำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคล

และยังหมายความอีกด้วยว่า วัฒนธรรมของความเป็นกลุ่ม หรือ คณะ จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ในบทความนี้ Roland Barth (2006) ได้บรรยายถึงวัฒนธรรม ว่าเป็นการกระทำของนักการศึกษา ดังต่อไปนี้

- การพูดคุยกันเกี่ยวกับการปฏิบัติ
- การแลกเปลี่ยนความรู้กัน
- การสังเกตกัน ในขณะมีการปฏิบัติ
- การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน

Intrator and Kuntzman (2006) เสนอแนะว่า การที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมการแข่งขัน ของโรงเรียนแบบดั้งเดิม ไปเป็นโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ควรจะเริ่มต้นที่ “จิตวิญญาณ” ของบุคลากร การขอให้บุคลากรที่พิจารณาความรู้สึกของตนเอง และมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกัน ในด้านการเรียนการสอน อาจจะเริ่มต้นโดยอาจารย์ใหญ่ ทำการขอร้องบุคลากรแต่ละท่าน ให้เขียน 2-3 ประโยค ที่แสดงความตั้งใจของตนเองในการเป็นคณะทำงานในโรงเรียน ขอให้บุคลากรแบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 3 คน ทำการร่างข้อความสั้นๆ ทำการรวบรวมข้อความดังกล่าว เป็นข้อความสั้นๆ เข้าใจง่าย เขียนเป็นย่อหน้าที่แสดงถึงการแสดงออกซึ่งพันธกิจของโรงเรียน ความสามารถในการแสดงออกถึงปรัชญาและแนวความคิด จะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งการเกิดวิสัยทัศน์ในตัวผู้เรียนอีกด้วย

นำกลับมาสู่คุณลักษณะที่ได้กล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆดังกล่าว นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนที่มีความก้าวหน้า จะเห็นพ้องกันว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียน ไปเป็นหมู่คณะ เป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ และยาก สำหรับอาจารย์ใหญ่ ผู้ซึ่งจะต้องเป็นต้นแบบในด้านมโนทัศน์ ให้แก่บุคลากรครู (และอาจารย์ใหญ่ท่านอื่นๆ) มีข้อสังเกตว่า กลยุทธ์สุดท้าย ในหัวข้อ “ภาวะผู้นำ” ในบทนี้

คุณสมบัติประการที่สามของชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ คือ การเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และการประยุกต์ใช้ ชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ในโรงเรียนและองค์กรอื่นๆ จะแสดงให้เห็นโดยบุคลากรจากงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมดของผู้บริหาร หรือครูผู้สอน และจากระดับคะแนนและแผนกต่างๆทั้งหมดในโรงเรียน และจากระดับต่างๆทั้งหมดขององค์กรและแผนกย่อยๆ ในองค์กรอื่นๆ รวมตัวกันศึกษาเป็นกลุ่มและทำงานอย่างร่วมมือกัน บุคลากรจะเรียนรู้ด้วยกัน และทำการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้แล้ว ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จุดมุ่งเน้นที่สำคัญคือ การเรียนรู้แบบสะสม เมื่อแต่ละบุคคลเรียนรู้มากขึ้น ในขณะที่เรียนรู้เป็นรายบุคคล ชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ มิใช่เป็นเพียงการร่วมมือกัน แต่ยังเป็นการร่วมมือกันในการเรียนรู้ด้วยกัน เกี่ยวกับหัวข้อที่ชุมชนมีความสำคัญ

มีข้อสังเกตว่า บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้มีจุดเน้นที่ การสอนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้นของผู้เรียน ดังเช่นเรื่องของ Roland Barth ผู้ซึ่งเล่าเกี่ยวกับการเข้ามาในโรงเรียน และการเข้าพบอาจารย์ใหญ่ การขาดความสำเร็จ เขาหยุดถามเด็กเกี่ยวกับสถานที่ที่จะพบอาจารย์ใหญ่

นักเรียนคนหนึ่งตอบว่า “ผ่านทางประตู”มีเครื่องหมายอยู่เหนือประตูว่า “Al Jones, Head Learner” บุคคลมืออาชีพทั้งหมดในโรงเรียนนี้ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ จะสร้างพื้นฐานของความรู้ร่วมกัน และความรู้ดังกล่าวนี้ จะช่วยให้มีความน่าจะเป็น ในด้านวิสัยทัศน์ของชุมชน

การเรียนรู้ใน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ มีที่มาจากการถามร่วมกัน และการสะท้อนผลโดยผู้มีส่วนร่วม รวมทั้งข้อความสนทนาเกี่ยวกับการสะท้อนผลดังกล่าว อาจมีการเริ่มต้นการสนทนาโดยที่อาจารย์ใหญ่ ขอให้บุคคลกรทำการถามเกี่ยวกับข้อมูลนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ เกี่ยวกับด้านที่นักเรียนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี และด้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ และเกี่ยวกับสถานที่ที่บุคลากรควรจะให้ความใส่ใจในการเรียนการสอน สมาชิกที่เป็นบุคลากรจะให้ความเอาใจใส่ต่อการแก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสภาพการณ์ใหม่ๆ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ สภาพการณ์ใหม่ๆที่สร้างขึ้น อาจจะเป็นกลยุทธ์ใหม่ๆด้านการเรียนการสอน ให้แก่นักเรียนที่ได้รับการท้าทาย อาจจะเป็นหลักสูตรใหม่ ระเบียบกฎเกณฑ์และนโยบายที่ได้รับการปรับปรุง เพื่อให้เหมาะกับนักเรียนมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่สำคัญในที่นี้คือ การเรียนรู้ และการสะท้อนผลของมืออาชีพ ที่มีความต่อเนื่องและมุ่งเน้นที่ตัวนักเรียน รวมทั้งประโยชน์ที่มีต่อผู้เรียน ดังตัวอย่างของการประชุมครั้งแรกของบุคลากร อาจารย์ใหญ่กล่าวคำทักทายคำแรก ในลักษณะอาการที่สงบและอบอุ่นว่า “ปีนี้ การสนทนาจะเกี่ยวกับนักเรียน และการเรียนการสอน”

การทำการสนทนา เกี่ยวกับนักเรียน และการเรียนการสอน ในระดับที่มีคุณภาพสูง เป็นสิ่งสำคัญที่ชัดเจนสำหรับอาจารย์ใหญ่ผู้ซึ่งทำงานร่วมกับบุคคลากรอื่นๆ ที่เข้าร่วมทำงานแบบประชาธิปไตย รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถในกิจกรรมนี้ ทั้งการสนทนาและการเรียนรู้ ควรจะได้รับการเริ่มต้นโดยบุคคลากร ในการตรวจสอบข้อมูลผลงานนักเรียน เพื่อให้มั่นใจเกี่ยวกับด้านที่นักเรียนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี และด้านที่ควรใส่ใจให้มากยิ่งขึ้น การศึกษาความต้องการจำเป็น และด้านที่ควรให้ความใส่ใจ จะบ่งชี้ให้เห็นถึงเนื้อหาใหม่ๆที่จะเรียน หรือกลยุทธ์การเรียนการสอนใหม่ๆ ให้แก่บุคคลากร เพื่อจะเป็นผู้บริหาร หรือครูผู้สอนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ภายหลังจากการกำหนดสิ่งที่จำเป็นจะต้องเรียน จากนั้นจะเป็นการค้นหาวิธีการเรียนจากบุคคลที่ให้แกบุคลากร จากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยกลาง จากเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนอื่นๆ และจากที่ปรึกษาภายนอก อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญประจำวันของบุคลากร

ภายหลังจากการเรียนรู้ อาจารย์ใหญ่และผู้นำคนอื่นๆ จะทำการท้าทายบุคลากรการสอน ให้วางแผนวิธีการร่วมมือกัน เพื่อให้มีการเรียนรู้ใหม่ๆ ในแผนและกิจกรรมการสอน หรือเพื่อให้มีการปฏิบัติด้านการบริหารในระดับการสร้างขึ้นมา จากการนำของอาจารย์ใหญ่ หรือครูผู้นำ บุคลากรจะพัฒนาแผนต้นแบบเพื่อให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้และทักษะที่ได้รับมาใหม่ ไปใช้ในชั้นเรียนของตนเอง ภายหลังจากความพยายามเริ่มแรกในการดำเนินการในการเรียนรู้ จะมีการกำหนดว่า ควรมีการปรับปรุงหรือไม่ ควรเพิ่มเติมให้ดีขึ้นหรือไม่ ควรจะเปลี่ยนแปลงหรือคงแนวคิดใหม่ๆ ไว้หรือไม่ ใครจะเป็นผู้นำในเรื่องนี้? การมีผู้นำให้แก่บุคลากร ใครกำลังพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ วงจรของการสะท้อนผล การเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์เป็นสิ่งต่อเนื่อง จะช่วยในการกำกับติดตามผลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติใหม่ๆ ให้ดำเนินการไปได้ดี และสำหรับบุคลากรทั้งหมด ให้มีความตระหนักในผลลัพธ์ของการปฏิบัติของตนเอง

คุณสมบัติประการที่สี่ สภาวะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

งานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ บอกให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ในด้านของเวลา สถานที่ สิ่งที่ และวิธีการที่บุคลากรเข้าร่วมกันเป็นกลุ่มเดียว ในการสะท้อนผล การถามและการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ อย่างสม่ำเสมอ เป็นงานที่บ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม สภาวะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มี 2 ประเภทคือ สภาวะความเคลื่อนไหว และ ความสามารถและความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นในผู้มีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะทำงานอย่างดีและมีประสิทธิผลงาน ด้วยความชื่นชมซึ่งกันและกัน

ปัจจัยทางกายภาพและโครงสร้าง (Physical and Structural Factors)

ปัจจัยที่ท้าทายมากที่สุดประการหนึ่งที่โรงเรียนเผชิญอยู่ ในการริเริ่มและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ก็คือเวลา อย่างไรก็ตาม เวลา นับเป็นปัจจัยที่ทั้งหน่วยงานกลาง ครูใหญ่ และกรรมการโรงเรียน อาจจะมีอิทธิพลต่อ กล่าวคือ บุคคลดังกล่าวอาจจะส่งเสริมคุณค่าของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ โดยการให้เวลาแก่บุคลากรในการพบปะกันในช่วงเวลาแห่งการเรียนการสอน เขตการศึกษาอาจหาวิธีปฏิบัติโดยการขยายเวลาในช่วงเวลาแห่งการเรียนการสอน ประมาณ 20 นาที เป็นเวลา 4 วันต่อสัปดาห์ และทำการคร่าวๆในวันที่ 5 โดยการปล่อยนักเรียนให้เร็วขึ้น เพื่อให้บุคลากรทำการเข้ากลุ่มประชุมกัน โดยการสนทนาและการเรียนรู้ มีผู้เสนอวิธีการหลากหลายในการจัดหาเวลาให้บุคลากรพบปะกัน แต่ส่วนใหญ่มักจะปรากฏผลว่า มีเวลาน้อยมาก ทำให้บรรลุเป้าหมายได้น้อย หรือการประชุมกันไดไม่บ่อยครั้งและไม่สม่ำเสมอ

Boyd (1992) กล่าวถึงปัจจัยต่างๆที่จำเป็นในบริบทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความก้าวหน้า ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นที่จัดหาได้ ตารางเวลาและโครงสร้างต่างที่ลดความห่างเหินกัน และนโยบายต่างๆที่ช่วยส่งเสริมความเป็นอิสระ ที่พัฒนาความร่วมมือกัน ที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และที่มีการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย Louis & Kruse (1995) แสดงรายการที่คล้ายคลึงกันนี้ ได้แก่ เวลาในการพบปะพูดคุยกัน ความใกล้ชิดทางกายภาพซึ่งกันและกันของบุคลากร บทบาทในการสอนที่มีการพึ่งพากัน โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร ความอิสระของโรงเรียน และการมอบอำนาจให้แก่ครูผู้สอน

เกี่ยวกับความท้าทายของเวลาและสถานที่ อาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรในโรงเรียนใหญ่ๆ (ใช้เวลา 30-35 นาทีขึ้นไป) ในการเข้ากลุ่มย่อยเพื่อพบปะและมีการเรียนรู้กัน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันและความสามารถของมนุษย์ (Relational Factors and Human Capacities)

การจัดให้บุคคลต่างๆที่ปราศจากความเคารพนับถือกัน นับเป็นปัญหาประการหนึ่ง จากผลงานของ Bryk & Schneider (2002) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากที่รวบรวมมาจากโรงเรียนต่างๆในเมือง ชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นโครงการที่มีการจัดโครงสร้างใหม่ ทำให้ได้ข้อมูลที่ดีเลิศเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกัน รวมทั้งความสำคัญในการจัดให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำที่ปฏิบัติอยู่ ความไว้วางใจกัน จะช่วยให้เกิดพื้นฐานแห่งการให้และการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อทำงานโดยมุ่งที่การปรับปรุงความก้าวหน้ามากขึ้น การสร้างความไว้วางใจกัน จัดเป็นเป้าหมายที่จะเป็นต้องใช้เวลาและกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้มีประสบการณ์แห่งความไว้วางใจกันในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเพื่อให้บุคคลเพิ่มและมีความไว้วางใจกัน ซึ่งจะทำให้วงจรนี้มีความสมบูรณ์ขึ้นมา ผู้ที่เป็นอาจารย์ใหญ่ สามารถที่จะสร้างเจตคติรวมทั้งสัมพันธภาพที่จำเป็นต้องมีในบุคลากรโรงเรียน โดยการส่งเสริมความสามารถของมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับงานของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะปฏิบัติได้โดยการช่วยเหลือบุคลากรให้สร้างสัมพันธภาพระหว่างกันขึ้นมา โดยการจัดกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้บุคลากร

ได้รู้จักกันในระดับบุคคล (เช่นการให้เล่นวอลเลย์บอลในโรงยิมนาสติก หลังเลิกเรียน หรือการจัดอาหารค่ำให้บุคลากรได้รับประทานด้วยกันและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกัน) และการสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งหารชวยเหลือเกื้อกูลกันขึ้นมา ตัวอย่างของรายการสุดท้ายนี้ เป็นสิ่งที่อาจารย์ใหญ่ช่วยผ่อนความรับผิดชอบด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนได้มีความผ่อนคลายมากขึ้น จากความช่วยเหลือของอาจารย์ใหญ่

คุณสมบัติประการที่ห้า การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกัน

จากการศึกษา พฤติกรรมด้านการปฏิบัติและการเรียนการสอนของครูผู้สอน โดยคณะบุคคลควรจะเป็นบรรทัดฐาน (Norm) สิ่งนี้มิใช่กระบวนการในการประเมิน แต่เป็นส่วนหนึ่งของเพื่อนช่วยเพื่อน ที่ครูผู้สอนไปเยี่ยมชมชั้นเรียนซึ่งกันและกัน เพื่อทำการอภิปรายการสังเกตกับครูผู้ถูกสังเกต จากการปฏิบัติดังกล่าว ครูผู้สอนจะช่วยเหลือกันทำงาน โดยการแลกเปลี่ยนการปฏิบัติซึ่งกันและกัน ครูมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานด้านการปฏิบัติใหม่ๆ จากคำแนะนำของเพื่อน รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการนี้มีพื้นฐานในแต่ละบุคคลและการปรับปรุงชุมชน แต่จะกระทำได้อย่างมีความหมาย ในกรณีที่บุคลากรมีความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์ประกอบนี้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ มีแนวโน้มจะได้รับการพัฒนาท้ายที่สุด เนื่องมาจากประวัติความห่างเหินที่ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์มาก่อนหน้านี้

การเยี่ยมชม การสังเกต และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ ผู้นำโรงเรียนอาจจะทำการพัฒนาวิชาชีพเพื่อทำการสอนทักษะต่างๆ ดังกล่าว หรืออาจจะได้รับการสอนโดยสำนักงานส่วนกลาง ขั้นตอนแรกในการดำเนินการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน อาจจะเริ่มต้นขึ้นมาจากการเรียนรู้ร่วมกันทั้งโรงเรียน ในด้านกลยุทธ์ใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น การถามคำถาม การออกแบบนี้หมายความว่าบุคลากรทุกคน ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆในการตั้งคำถาม การฝึกปฏิบัติในชั้นเรียน จากนั้นจึงทำการจับคู่กัน และผลัดกันไปเยี่ยมเยียนและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน หน่วยงานกลางอาจจะให้ความสนับสนุนกระบวนการนี้โดยการส่งเสริมการเยี่ยมชมชั้นเรียนของครูผู้สอน ในขณะที่ครูผู้นั้นกำลังทำการสังเกตเพื่อนครูอีกคนหนึ่งอยู่

ครูผู้สอนพบว่า การให้ความช่วยเหลือ ความสนับสนุน และการให้ความไว้วางใจ เป็นผลมาจากการพัฒนาสัมพันธภาพที่อบอุ่นซึ่งกันและกัน แต่อาจารย์ใหญ่จะเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ต่างๆ ดังกล่าว และเมื่อความสัมพันธ์เชิงบวกเริ่มมีขึ้น Wignall (1992) เสนอแนะว่า “ครู .... กระทำการแลกเปลี่ยนอย่างอบอุ่น ทั้งในด้านความสำเร็จ และความล้มเหลว โดยการให้คำชม และตระหนักถึงชัยชนะของครูท่านอื่น โดยการให้ความเห็นใจและช่วยเหลือในกรณีที่ครูท่านอื่นได้รับความยากลำบาก” (หน้า 18)

ในกรณีของอาจารย์ใหญ่ Barth (2006) เสนอแนะว่า เขาได้ทดลองใช้หลายๆ วิธีในการส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลัดกันทำการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับ ท้ายที่สุด ครูท่านหนึ่ง ทำการถามในขณะเข้าประชุมว่า “เราเห็นอาจารย์ใหญ่อีกท่านหนึ่ง กำลังทำการสังเกตท่านอยู่ครั้งล่าสุด เมื่อไร?” คำถามนี้ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ท่านนี้ ทำการเชิญอาจารย์ใหญ่อีกท่านหนึ่ง มาสังเกตท่าน ในการประชุมคณาจารย์ และให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย การปฏิบัติต่างๆดังกล่าว ช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้มีส่วนร่วมในการเยี่ยมเยียนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาที่ยากและมีมานานได้ในที่สุด

จากข้อสังเกตส่วนบุคคล ผู้เขียนบทความนี้ เปลี่ยนจากการสอนชั้นเรียนระดับประถมศึกษา เพื่อช่วยบุคลากรที่ศูนย์วิจัย เพื่อศึกษากระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยไม่ทราบเกี่ยวกับปรากฏการณ์นี้ ผู้เขียนประหลาดใจมากที่พบว่า มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมวิจัย กับหัวหน้าโครงการ คณะผู้ร่วมวิจัยจำนวน 18-20 คนที่เป็นมืออาชีพ พบปะพูดคุยกันบ่อยครั้งอย่างเข้มข้นในการประชุมร่วมกัน ในห้องสมุด ผู้เขียนมีความประทับใจอย่างมาก จากความจริงที่ว่า หัวหน้าโครงการไม่ได้นั่ง

ที่หัวโต๊ะ แต่ท่านั่งที่ด้านข้าง และยังประทับใจในการอภิปรายกัน เกี่ยวกับความคิดเห็น รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในการเรียนรู้ ที่ผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นเองอีกด้วย

ความคาดหวังก็คือ ทุกท่านควรจะมีส่วนร่วมในการศึกษาหาความรู้ บนพื้นฐานของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการวิจัย การเปลี่ยนแปลงบริบทมาจากการได้รับการบอกกล่าวให้ปฏิบัติ ไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการคิด และการเรียนรู้ เป็นการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกัน และการสาธิตถึงภาวะผู้นำที่ทำขึ้นสำหรับโค้งที่สูงชัน การอยู่ในวัฒนธรรมดังกล่าว ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในชีวิต จากการเป็นขนมหวาน ไปเป็นปีศาจผู้มีเวทมนตร์ ของ Oz— แนวคิดเกี่ยวกับการแกะสลัก การช่วยเหลือผู้อื่น และการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในด้านค่านิยม

ประสบการณ์นี้ เปลี่ยนชีวิตผู้เขียน เพราะช่วยให้ และ ส่งเสริมสนับสนุน การเจริญเติบโตและพัฒนาการ จากการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ผู้เขียนพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองและได้รับค่านิยมส่วนบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่องาน และต่อวิชาชีพในที่สุด ผู้เขียนได้เป็นมืออาชีพ ซึ่งเกิดขึ้นหลายปีหลังจากมีประสบการณ์ที่เรียนรู้ว่า ได้เป็นสมาชิกของชุมชนแห่งผู้เรียนรู้แบบมืออาชีพนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

Boyd, V. (1992). **School context: Bridge on barrier to school change?** Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

Brandt, R. (1995). On restructuring schools: A conversation with Fred Newmann. **Educational Leadership**, **53**(3), 70-73.

Bryk, A.S. & Schneider, B. (2002). **Trust in schools: A core resource for improvement.** New York: Russell Sage Foundation.

Hord, Shirley, M., Sommers, & William, A. (2008). **Leading Professional Learning Community**. Corwin Press: A Sage Company.

Intrator, S.M. & Kunzman, R. (2006). Starting with the soul**. Educational Leadership**, **63**(6), 38-42.

Kleine-Kracht, P.A. (1993). The principal in a community of learning. **Journal of School Leadership**, **3**(4), 391-399.

Louise, K.S. & Kruse, S.D. (1995). **Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools.** Thousands Oaks, CA: Corwin Press.

Wignall, R. (1992). **Building a collaborative school culture: A case study of one woman in the principalship.** Paper presented at the European Conference on Educational Research, Enschede The Netherlands.