

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
School Administrators and the development of Professional Learning  
Communities

วริสรา แดงสุวรรณ<sup>1</sup> และ สารโชน เป๋าวงศากุล<sup>2</sup>

Warissara Dangsuvan<sup>1</sup> and Saroch Pauwongsakul<sup>2</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: <sup>1</sup>warissara7967@gmail.com; <sup>2</sup>sengcomm@kru.ac.th

Received July 30, 2025; Revised June 26, 2025; Accepted June 30, 2025

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในสถานศึกษา โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ อาทิ Richard DuFour Shirley M. Hord และ Michael Fullan ผลการศึกษาพบว่า PLC เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และความรับผิดชอบร่วมต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน ความสำเร็จของ PLC มิได้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมเชิงรูปแบบเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในหลายมิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงการสอน ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ออกแบบโครงสร้าง สนับสนุนทรัพยากร และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวโดยสรุปผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ PLC เป็น “วัฒนธรรมการทำงาน” มากกว่าการเป็นเพียง “โครงการ” หากผู้บริหารสามารถบูรณาการ PLC เข้ากับระบบบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, การพัฒนาวิชาชีพครู

## Abstract

This academic article aims to examine the roles of school administrators in driving and developing toward sustainable and effective implementation in schools. The study synthesizes theoretical

frameworks and research findings from leading scholars such as Richard DuFour, Shirley M. Hord, and Michael Fullan. The findings indicate that PLC serves as a powerful mechanism for improving instructional quality through collaboration, data-informed decision-making, and collective responsibility for student outcomes. However, successful implementation depends largely on the leadership capacity of school administrators. Effective leaders promote instructional leadership, transformational leadership, distributed leadership, and a strong learning culture within the organization. They also play crucial roles in establishing shared vision, designing supportive structures, allocating resources, and fostering professional motivation among teachers. In conclusion, school administrators function as key drivers in transforming PLC from a formal initiative into a deeply embedded professional culture. When PLC is systematically integrated into school management, it contributes significantly to sustainable school improvement and enhanced student achievement.

**Keywords:** Professional Learning Community, Educational Leadership, Teacher Professional Development

## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวคิด “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จึงกลายเป็นหลักการสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ในบริบทดังกล่าว แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคูณภาพครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดย Richard DuFour อธิบายว่า PLC คือกระบวนการที่ครูทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ขณะที่ Shirley M. Hord เน้นว่าการสร้าง PLC ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมและภาวะผู้นำที่สนับสนุนอย่างจริงจัง

แม้สถานศึกษาหลายแห่งในประเทศไทยได้นำแนวคิด PLC มาปรับใช้ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด แต่การดำเนินงานยังประสบปัญหาในเชิงปฏิบัติ เช่น การขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับหลักการ PLC การดำเนินงานในลักษณะเชิงพิธีการ การขาดโครงสร้างสนับสนุนที่ชัดเจน และการขาดภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ PLC ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Michael Fullan พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและเชิงวัฒนธรรม ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งในการวางรากฐาน PLC ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มิใช่เพียง

กิจกรรมชั่วคราว บทความนี้จะนำเสนอในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) แนวคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพัฒนา PLC และ 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

## แนวคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ได้รับการอธิบายโดยนักวิชาการหลายท่านว่าเป็นการรวมกลุ่มของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ แนวทางการสอน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Hord (1997) ได้ให้นิยาม PLC ว่าเป็น “ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง” โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งต่างจากการทำงานแบบต่างคนต่างทำ เนื่องจาก PLC มุ่งเน้นการสร้าง ความรับผิดชอบร่วม (shared responsibility) และการสะท้อนผลการทำงานเป็นระบบ DuFour และ Eaker (1998) ได้เสนอว่าหัวใจสำคัญของ PLC อยู่ที่คำถามเชิงวิชาชีพ 3 ข้อ ได้แก่

1. เราต้องการให้นักเรียนเรียนรู้อะไร? (What do we want students to learn?)
2. เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนเรียนรู้แล้ว? (How will we know when they have learned it?)
3. เราจะทำอย่างไรเมื่อนักเรียนยังไม่เข้าใจหรือเรียนรู้ไม่สำเร็จ? (How will we respond when they don't learn?)

คำถามเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศในการทำงานของ PLC เพื่อให้ครูทุกคนมุ่งไปที่การสร้างผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มากกว่าการสอนที่แยกส่วนหรือทำงานตามหน้าที่เฉพาะตน

### องค์ประกอบสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นักวิจัยหลายท่าน (Hord, 1997; Stoll et al., 2006; Vescio, Ross & Adams, 2008) ได้สังเคราะห์และเสนอองค์ประกอบหลักของ PLC ที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถขยายความได้ดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันถือเป็นรากฐานของ PLC ครูทุกคนต้องมีความเข้าใจตรงกันในสิ่งที่นักเรียนควรเรียนรู้ และตระหนักว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่เฉพาะของครูคนใดคนหนึ่ง การมีวิสัยทัศน์ร่วมยังช่วยให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

#### 2. วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative Culture)

วัฒนธรรมความร่วมมือแตกต่างจากการทำงานร่วมแบบผิวเผิน เพราะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจ (trust) และ ความรับผิดชอบร่วม (collective responsibility) ในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจะต้องมีเวลาและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปราย และเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานแบบทีม

### 3. กระบวนการสะท้อนและสอบถามเชิงวิชาชีพ (Collective Inquiry & Reflective Practice)

การตั้งคำถามและสะท้อนร่วมกันช่วยสร้างวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ครูไม่ได้เพียงถ่ายทอดบทเรียนตามตำรา แต่ต้องวิเคราะห์ วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ ทดลองวิธีการใหม่ ๆ และสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ทำให้ PLC กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ของครูอย่างแท้จริง

### 4. การใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการสอน (Use of Data for Improvement)

PLC ที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เช่น ผลการเรียนรู้ การทดสอบย่อย การสังเกตชั้นเรียน หรือแม้แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากนักเรียน ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของการสอน และออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม แทนที่จะอาศัยเพียงความรู้สึกหรือประสบการณ์ส่วนตัว

### 5. ความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน (Focus on Student Outcomes)

จุดหมายสูงสุดของ PLC คือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ครูใน PLC ต้องมองว่าความสำเร็จของนักเรียนเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการสอนและการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ดังนั้น PLC ที่แท้จริงจะไม่หยุดเพียงการประชุมหรือแลกเปลี่ยน แต่ต้องเชื่อมโยงการปฏิบัติทั้งหมดเข้ากับผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนจริง

การปฏิรูปการศึกษาสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การเรียนรู้ของครู” ในฐานะที่ครูเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียน แนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) จึงได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีพลังในการยกระดับคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ “ผู้นำการเรียนรู้ (Instructional Leader)” มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน PLC ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาสมรรถนะครู ไปจนถึงการประเมินผลและทำให้ PLC เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่ยั่งยืน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การศึกษานับการพัฒนา “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Community: PLC) เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อศักยภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง

DuFour (2006) อธิบายว่า PLC คือกระบวนการที่ครูทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

Hargreaves & Fullan (2012) ได้เสนอกรอบแนวคิด Professional Capital ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาวิชาชีพครูต้องลงทุนทั้งด้านทุนมนุษย์ (human capital), ทุนสังคม (social capital) และทุนการตัดสินใจเชิงวิชาชีพ (decision-making capital)

Fullan (2014) ได้เน้นว่า การสร้าง PLC จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (systemic change) เพื่อให้โรงเรียนกลายเป็น “องค์กรมุ่งเรียนรู้” (Learning Organization) อย่างแท้จริง

### ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการชี้นำและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Northouse, 2019)

สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจ และกำกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (Leith wood & Jantzi, 2006)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ครู ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา PLC ในสถานศึกษา

### หลักการพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

PLC ไม่ใช่เพียงกิจกรรมพัฒนาครู แต่เป็น “วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน” ของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน DuFour (2006) สรุปหลักการสำคัญของ PLC ไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจ
2. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (collaborative culture)
3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (results-oriented)

Fullan (2008) เสริมว่าหากต้องการให้ PLC เกิดผลจริง ผู้บริหารต้องมอง PLC ไม่ใช่ “โครงการพิเศษ” แต่เป็น “กลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม” ที่ต้องเชื่อมโยงการปฏิบัติงานจริงของครูทุกวัน

Hargreaves & Fullan (2012) ชี้ว่า PLC ที่แท้จริงคือการลงทุนใน professional capital ที่ครูสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และการตัดสินใจเชิงวิชาชีพได้จากการปฏิบัติจริงและการแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน

สรุป PLC คือวัฒนธรรมที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนผ่านการเรียนรู้ของครู โดยผู้บริหารต้องเข้าใจทั้งหลักการและความหมายของ PLC เพื่อวางรากฐานที่มั่นคงให้การขับเคลื่อนเกิดผลอย่างยั่งยืน

### แนวคิดของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (PLC)

DuFour และ Eaker (1998) อธิบายว่า PLC คือ “กระบวนการที่บุคลากรทางการศึกษาร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน” โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ของผู้เรียน (Focus on Learning)
2. การทำงานร่วมกันของครู (Collaboration)
3. การรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Collective Responsibility)

Hord (2004) เสริมว่า PLC ประกอบด้วย 5 มิติหลัก คือ

- การแบ่งปันค่านิยมและวิสัยทัศน์
- การร่วมมือของบุคลากร
- การสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

- การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การสนับสนุนจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร

## ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการพัฒนา PLC

### 1. ผู้นำเชิงการสอน (Instructional Leadership)

ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่มุ่งเน้น “การเรียนรู้ของครูและผู้เรียน” โดยส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์และปรับปรุงการสอน (Hallinger, 2011) ผู้บริหารควรนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

**ตัวอย่าง** การจัดประชุม PLC รายสัปดาห์เพื่อวิเคราะห์ข้อสอบหรือผลงานนักเรียน และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการออกแบบการสอนครั้งถัดไป

### 2. ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและกล้าลองแนวทางใหม่ ๆ ในการสอน (Bass & Avolio, 1994) ผู้นำลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้การยอมรับในความสำเร็จของสมาชิก

**ตัวอย่าง** ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างสื่อการสอนใหม่ ๆ ร่วมกัน และจัดเวทีนำเสนอผลงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ

### 3. ผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)

Leith wood (2009) ชี้ว่า การพัฒนา PLC ที่มีประสิทธิภาพควรกระจายอำนาจผู้นำไปสู่ครูทุกคน โดยให้ครูมีบทบาทเป็น “ผู้นำทางวิชาการ” ในกลุ่มย่อย เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและความต่อเนื่องของการพัฒนา

**ตัวอย่าง** แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำ PLC ในการวิเคราะห์หลักสูตร หรือจัดกิจกรรม

### 4. ผู้นำเชิงวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture Leadership)

Schon (1983) ผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” ในโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (learning by doing) และเน้นการสะท้อนผลการสอน (reflective practice) ตามแนวคิดของ

**ตัวอย่าง** หลังจากสอนเสร็จ ครูและเพื่อนครูร่วมกันสะท้อนผลการสอนในกิจกรรม “สอนแล้วเล่า” เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

## บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 1. บทบาทเชิงนโยบายและวิสัยทัศน์

บทบาทแรกที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงนโยบาย

DuFour (2006) เน้นว่า หากโรงเรียนไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน PLC จะกลายเป็นเพียงกิจกรรมที่ไม่ยั่งยืน ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ เช่น การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การลดช่องว่างระหว่างนักเรียน

Fullan (2008) มองว่าผู้นำทางการศึกษาเป็น “ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง” (change agent) ที่ต้องทำให้ครูเห็นความหมายของ PLC และสามารถเชื่อมโยงนโยบายระดับโรงเรียนเข้ากับความต้องการของห้องเรียน

Hargreaves & Fullan (2012) ชี้ว่า การกำหนดนโยบายใด ๆ ต้องพิจารณาความยั่งยืน โดยผู้บริหารควรลงทุนในโครงสร้างระยะยาว เช่น งบประมาณ เวลา และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่

สรุปผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่ชัดเจน เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้กับระบบสนับสนุน และลงทุนเพื่อความยั่งยืนของ PLC

## 2. บทบาทเชิงสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

DuFour (2006) กล่าวว่าหัวใจของ PLC คือ “การทำงานร่วมกัน” (collaboration) ผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน

Fullan (2008) เน้นว่า “การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อ” ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ การยอมรับความแตกต่าง และการเปิดพื้นที่สำหรับการสะท้อนตนเอง

Hargreaves & Fullan (2012) วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเกิดขึ้นเมื่อครูได้รับการลงทุนด้าน social capital คือการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งช่วยให้ครูกล้าแบ่งปัน กล้าขอความช่วยเหลือ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง

สรุปผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ เพื่อให้ PLC เป็นพื้นที่เรียนรู้ที่ครูกล้าพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกัน

## 3. บทบาทเชิงสร้างสมรรถนะของครู (Capacity Building)

ผู้บริหารต้องทำให้ PLC เป็น “การพัฒนาวิชาชีพที่เกิดจากงานจริง”

DuFour (2006) เสนอให้ใช้ข้อมูลของนักเรียน (student achievement data) เป็นฐานในการพัฒนาครู เช่น การวิเคราะห์งานนักเรียน การสังเกตการสอน และการพัฒนาแผนการสอนร่วมกัน

Fullan (2008) ชี้ว่า capacity building เกิดขึ้นเมื่อครูเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน (connect peers with purpose)

Hargreaves & Fullan (2012) อธิบายว่า capacity building ต้องลงทุนใน professional capital ได้แก่ การสร้างความรู้และทักษะ (human capital), การสร้างเครือข่าย (social capital) และการฝึกฝนการตัดสินใจเชิงวิชาชีพ (decision-making capital)

สรุปการสร้างสมรรถนะครูต้องอาศัย PLC ที่เชื่อมโยงงานจริงกับการพัฒนา และผู้บริหารต้องลงทุนในทุนวิชาชีพทั้ง 3 มิติ เพื่อให้ครูพัฒนาอย่างรอบด้าน

#### 4. บทบาทในการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการ

DuFour (2006) เน้นว่า PLC ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น การจัดเวลาประชุมเป็นประจำ มีระเบียบวาระ (agenda) และมีเป้าหมายเฉพาะในการประชุมแต่ละครั้ง

Fullan (2008) เสริมว่ากระบวนการต้องยืดหยุ่นพอที่จะปรับเข้ากับบริบทของแต่ละโรงเรียน แต่ยังคงต้องรักษาหลักการ PLC ไว้อย่างมั่นคง

Hargreaves & Fullan (2012) เตือนว่าการสร้างโครงสร้างโดยไม่ใช่ใจต่อ professional capital อาจทำให้ PLC กลายเป็นเพียง “งานเอกสาร” ดังนั้น ผู้บริหารต้องออกแบบทั้งโครงสร้าง (time, process) และระบบสนับสนุน (coaching, mentoring, data systems) เพื่อให้เกิดผลจริง

สรุปการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยต้องสร้างระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้จริง และไม่กลายเป็นเพียงกิจกรรมเชิงพิธีการ

#### 5. บทบาทเชิงการสร้างแรงจูงใจและการประเมินผล

DuFour (2006) อธิบายว่าการประเมิน PLC ต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ทั้งต่อครูและนักเรียน

Fullan (2008) เสริมว่าผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เช่น การยอมรับและการมอบโอกาสพัฒนา มากกว่าการใช้แรงกดดันเพียงอย่างเดียว

Hargreaves & Fullan (2012) เสนอว่า การประเมินควรเชื่อมโยงกับการพัฒนา professional capital เช่น วัดว่าครูมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่เข้มแข็งขึ้นหรือไม่ มีการตัดสินใจเชิงวิชาชีพที่แม่นยำขึ้นหรือไม่

สรุปผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ครูเห็นความหมายของ PLC และออกแบบการประเมินที่สะท้อนการเติบโตทางวิชาชีพ ไม่ใช่เพียงการวัดผลลัพธ์เชิงปริมาณ

จากการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารในการขับเคลื่อน PLC พบว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทหลายมิติ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ นโยบาย การสร้างวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะครู การออกแบบโครงสร้าง การสร้างแรงจูงใจ การจัดการอุปสรรค และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuFour (2006), Fullan (2008) และ Hargreaves & Fullan (2012) กล่าวได้ว่า “ผู้บริหารคือกุญแจสำคัญ” ที่จะทำให้ PLC เป็นมากกว่านโยบายหรือโครงการ แต่เป็น “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ที่ฝังรากลึกในโรงเรียน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

### องค์ความรู้จากการศึกษา

สามารถออกแบบเป็น โมเดลเชิงกระบวนการตามลำดับขั้น (Process Model) เพื่ออธิบายบทบาทผู้บริหารในการขับเคลื่อน PLC อย่างเป็นระบบ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ “School Administrators and the development of Professional Learning Communities” LEAD – MS Model



**ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์การเรียนรู้ (Learning Vision)** ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สื่อสารทิศทางอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจตรงกันในหมู่ครูทั้งโรงเรียน

**ขั้นที่ 2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Establish Collaborative Culture)** ผู้บริหารพัฒนาบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วม และการเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

**ขั้นที่ 3 พัฒนาทุนวิชาชีพครู (Activate Professional Capital)** ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ทักษะ เครือข่ายความร่วมมือ และการตัดสินใจเชิงวิชาชีพของครู โดยเชื่อมโยงการพัฒนา กับข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

**ขั้นที่ 4 ออกแบบโครงสร้างและกระบวนการ (Design Structure & Process)** จัดระบบเวลา กระบวนการประชุม การใช้ข้อมูล และระบบนิเทศติดตามอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ PLC ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**ขั้นที่ 5 กำกับ ติดตาม และสร้างแรงจูงใจ (Monitor & Motivate)** ประเมินผลจากพัฒนาการของครูและผลลัพธ์ผู้เรียน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจเชิงบวกและการยอมรับ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**ขั้นที่ 6 สร้างความยั่งยืนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sustain Learning Organization)** พัฒนา PLC ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยกระจายภาวะผู้นำสู่ครูทุกคน และหล่อหลอมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## สรุป

การขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาไม่อาจประสบความสำเร็จได้ หากปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ ผู้กำหนดทิศทาง ผู้สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และผู้ลงทุนในการพัฒนาทุนวิชาชีพของครู เมื่อ PLC ถูกพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพครู คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างแท้จริง อันสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาการศึกษาไทยอย่างยั่งยืนต่อไป.

## เอกสารอ้างอิง

- ชวลิต ชูกำแพง. (2562). การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, 13(2), 45–58.
- ทิตนา แคมมณี. (2559). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ แซ่จั้น. (2563). การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทัศน์*, 37(1), 22–35.
- ศรีดารดา พรหมโคตร. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 16(3), 101–115.
- อรนุช พิศาลบุตร. (2562). การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา*, 8(2), 75–89.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities* (Research Report RR637). University of Bristol.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2010). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Solution Tree Press.
- DuFour, R., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). *Linking leadership to student learning*. Jossey-Bass.