

พลวัตใหม่แห่งภาวะผู้นำทางวิชาการและการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)  
ตามเกณฑ์ ว11/2564

ดร.อนุสร หงษ์ขุนทด คีษานีเทศก์ วิทยาลัยศึกษานีเทศก์เชี่ยวชาญ สพม.นครราชสีมา  
Musicmankob@gmail.com

**บทนำ: ภูมิทัศน์ใหม่ของการนิเทศการศึกษาและบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ในยุคสมัยที่บริบททางการศึกษามีความผันผวนและซับซ้อน (VUCA World) บทบาทของ “ศึกษานีเทศก์” ได้ถูกท้าทายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ จากเดิมที่ถูกมองว่าเป็น “ผู้ตรวจสอบ” (Inspector) ที่เน้นการกำกับติดตามความถูกต้องตามระเบียบแบบแผน เปลี่ยนผ่านสู่การเป็น “ผู้นำทางวิชาการ” (Instructional Leader) และ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) ที่มีหน้าที่หลักในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการพัฒนาครูและสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งศึกษานีเทศก์ หรือที่รู้จักกันในนาม “เกณฑ์ ว11/2564” ซึ่งมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงกับผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่สังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัย หนังสือ และบทความทางวิชาการ เพื่อเจาะลึกถึงแก่นแท้ของการมีส่วนร่วมและการเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) โดยเฉพาะใน ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ตามเกณฑ์ ว11/2564 เอกสารฉบับนี้จะนำเสนอทฤษฎี กลยุทธ์ และเครื่องมือเชิงปฏิบัติการที่ศึกษานีเทศก์สามารถนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ และนำพาสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

**นัยสำคัญของเกณฑ์ ว11/2564 ต่อการพัฒนาวิชาชีพศึกษานีเทศก์**

เกณฑ์ ว11/2564 ในด้านที่ 3 เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีดิจิทัล และความรอบรู้ ในเนื้อหาที่นิเทศ<sup>1</sup> อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญที่ถือเป็นจุดเปลี่ยนของการพัฒนาวิชาชีพคือ ตัวชี้วัดที่ 2 ที่ระบุให้ศึกษานีเทศก์ต้อง “เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อปรับประยุกต์ในการจัดการเรียนรู้ และการจัดการศึกษา”<sup>1</sup> ข้อกำหนดนี้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนทัศน์ใหม่ที่มองว่า ความเชี่ยวชาญไม่ได้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้โดยลำพัง แต่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการทำงานร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ การประเมินผลการพัฒนางานตามข้อตกลง (Performance Agreement: PA) จึงไม่ใช่เพียงการส่งเอกสารรายงาน แต่เป็นการแสดงร่องรอยของการนำความรู้ที่ได้จาก PLC ไปสู่การปฏิบัติจริงที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน<sup>1</sup>

## ส่วนที่ 1: จาก “ความร่วมมือ” สู่ “ความเป็นวิชาชีพแบบร่วมมือรวมพลัง” (Collaborative Professionalism)

การทำความเข้าใจบริบทของ PLC ในระดับลึกซึ่ง จำเป็นต้องก้าวข้ามรูปแบบการรวมกลุ่มแบบพิธีกรรม หรือสิ่งที่ Andy Hargreaves และ Michael T. O'Connor เรียกว่า “PLC Lite” ซึ่งเป็นการทำ PLC แบบผิวเผิน ไปสู่แนวคิด Collaborative Professionalism หรือ “ความเป็นวิชาชีพแบบร่วมมือรวมพลัง”<sup>3</sup> งานวิจัยของ Hargreaves ชี้ให้เห็นว่า ในอดีตระบบการศึกษาอาจติดกับดักของ “Contrived Collegiality” หรือความเป็นกัลยาณมิตรแบบเสสร้างและถูกบงการ ซึ่งครูมาประชุมกันตามคำสั่งของผู้บริหาร หรือศึกษานิเทศก์ เพียงเพื่อให้ครบตามระเบียบ แต่ขาดความไว้วางใจและความลึกซึ้งในการเนื้อหา<sup>5</sup>

### หลักการ 10 ประการของ Collaborative Professionalism เพื่อการนิเทศแนวใหม่

เพื่อให้ศึกษานิเทศก์สามารถนำ PLC ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ต้องยึดถือหลักการ 10 ประการที่ Hargreaves และ O'Connor ได้สังเคราะห์ไว้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง<sup>3</sup> ดังนี้

1. ความเป็นอิสระร่วมกัน (Collective Autonomy) ศึกษานิเทศก์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการ เป็นผู้สนับสนุนให้ครูมีอิสระทางวิชาการ แต่เป็นอิสระที่ยึดโยงกัน (Interdependence) ลดการควบคุมจากระบบราชการส่วนกลาง (Top-down bureaucratic authority) แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ<sup>3</sup>

2. ประสิทธิภาพร่วมกัน (Collective Efficacy) งานวิจัยยืนยันว่า “ความเชื่อมั่นร่วมกันของครู” ว่าพวกเขาสามารถทำให้ผู้เรียนทุกคนประสบความสำเร็จได้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงสุด ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นนี้ผ่านการทำ PLC ที่เห็นผลสำเร็จเล็ก ๆ (Quick Wins) ร่วมกัน<sup>3</sup>

3. การสืบสอบแบบร่วมมือ (Collaborative Inquiry) การนิเทศไม่ใช่การบอกคำตอบ แต่คือกระบวนการที่ศึกษานิเทศก์และครูร่วมกันตั้งคำถาม สำรวจปัญหา และค้นหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่<sup>3</sup>

4. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) การเปลี่ยนทัศนคติจาก “นักเรียนของฉัน” เป็น “นักเรียนของเรา” ศึกษานิเทศก์ต้องสร้างพันธะสัญญาทางใจให้ครูทุกคนในวง PLC รู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้เรียนทั้งโรงเรียน ไม่ใช่เฉพาะในชั้นเรียนของตนเอง<sup>3</sup>

5. ความคิดริเริ่มร่วมกัน (Collective Initiative) ในระบบความเป็นมืออาชีพในการทำงานร่วมกัน (Collaborative Professionalism) จะมีโครงการจากส่วนกลางน้อยลง แต่มีความคิดริเริ่มจากครูมากขึ้น ศึกษานิเทศก์ต้องเป็นผู้ “เอื้ออำนวย” ให้เกิดนวัตกรรมจากฐานราก (Bottom-up innovation)<sup>3</sup>

6. การเสวนาแลกเปลี่ยน (Mutual Dialogue) การสนทนาใน PLC ต้องไม่ใช่แค่การเล่าสู่กันฟัง แต่ต้องเป็นการ “ท้าทายความคิด” (Challenge thinking) ซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์<sup>3</sup>

7. การทำงานร่วมกัน (Joint Work) ควรก้าวข้ามจากการพูดคุย (Talk) ไปสู่การลงมือกระทำ (Action) เช่น การวางแผนการสอนร่วมกัน (Co-planning) การสอนเป็นทีม (Team teaching) และการวิจัยปฏิบัติการร่วมกัน (Collaborative action research) <sup>6</sup>

8. ความหมายและเป้าหมายร่วมกัน (Common Meaning and Purpose) ศึกษานิเทศก์ต้องช่วยให้ครูมองเห็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าคะแนนสอบ คือการสร้างพลเมืองที่มีคุณค่าและมีเป้าหมายในชีวิต <sup>6</sup>

9. การร่วมมือกับผู้เรียน (Collaborating with Students) ในระดับสูงสุดของการพัฒนาวิชาชีพ ผู้เรียนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู ศึกษานิเทศก์ควรส่งเสริมให้ครูเปิดใจรับฟัง “เสียงของนักเรียน” (Student Voice) ในกระบวนการ PLC <sup>3</sup>

10. การคิดเชิงภาพรวม (Big Picture Thinking for All) ศึกษานิเทศก์ต้องช่วยเชื่อมโยงให้ครูเห็นสิ่งที่ทำในห้องเรียนส่งผลต่อภาพรวมของโรงเรียน ชุมชน และสังคมอย่างไร <sup>3</sup>

#### ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการนิเทศแบบดั้งเดิมกับการนิเทศฐาน Collaborative Professionalism

มิติการเปรียบเทียบ	การนิเทศแบบดั้งเดิม (Traditional Supervision)	การนิเทศร่วมกัน (Collaborative Professionalism)
บทบาท ศึกษานิเทศก์	- ผู้ตรวจสอบ (Inspector) - ผู้สั่งการ	- ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) - หุ่นส่วนการเรียนรู้
รูปแบบ ความสัมพันธ์	- แนวตั้ง (Top-down) - อำนาจตามตำแหน่ง	- แนวระนาบ (Lateral) - ความไว้วางใจและความเป็นกัลยาณมิตร
เป้าหมายหลัก	- ความถูกต้องตามระเบียบ - การประเมินครู	- การเรียนรู้ของนักเรียน - การพัฒนาวิชาชีพครู
กระบวนการ	สังเกตการสอนเพื่อจับผิด (Evaluative Observation)	สังเกตเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน (Instructional Rounds/Inquiry)
การใช้ข้อมูล	ใช้ข้อมูลเพื่อตัดสิน (Judgment)	ใช้ข้อมูลเพื่อการสืบสอบและพัฒนา (Inquiry & Improvement)
แหล่งที่มา ของนวัตกรรม	นโยบายจากส่วนกลาง	ความคิดริเริ่มร่วมกันจากฐานราก (Collective Initiative)

หมายเหตุ: ตารางนี้สังเคราะห์ข้อมูลจาก Collaborative Professionalism. We Can't Do It Alone. (Opinion) - Education Week <sup>3</sup> เพื่อแสดงความแตกต่างชัดเจนในแนวปฏิบัติ

## ส่วนที่ 2: ภาวะผู้นำทางวิชาการและกลยุทธ์สำหรับศึกษานิเทศก์

การเปลี่ยนแปลงบทบาทตามเกณฑ์ ว11/2564 เรียกร้องให้ศึกษานิเทศก์ต้องมี “ภาวะผู้นำทางวิชาการ” (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็ง งานวิจัยระบุว่าผู้นำทางวิชาการคือผู้ที่ตระหนักว่ากลยุทธ์การสอนและการปฏิบัติในชั้นเรียนคือตัวแปรสำคัญที่สุดของผลสัมฤทธิ์นักเรียน<sup>10</sup>

### ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

บริบทการศึกษาในปัจจุบันเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องใช้ “ภาวะผู้นำแบบปรับตัว” (Adaptive Leadership) ซึ่งไม่ได้อาศัยอำนาจสั่งการ แต่เน้นการระดมสรรพกำลังเพื่อเผชิญกับความท้าทาย<sup>11</sup> องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การมองเห็นภาพรวม (Balcony View) ศึกษานิเทศก์ต้องมีความสามารถในการถอยออกมา มองเห็นพลวัตของโรงเรียนในภาพกว้าง ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสนาม เพื่อวิเคราะห์ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาทางเทคนิค (Technical Problems) ที่แก้ได้ด้วยความรู้เดิม หรือเป็นปัญหาที่ต้องปรับตัว (Adaptive Challenges) ที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร<sup>12</sup>

2. การสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Holding Environment) การเรียนรู้ใน PLC จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อมี “ความปลอดภัยทางจิตวิทยา” (Psychological Safety) ศึกษานิเทศก์ต้องสร้างบรรยากาศที่ครูกล้าที่จะเปิดเผยจุดอ่อน ความล้มเหลว และความไม่รู้ โดยไม่ถูกตัดสิน<sup>13</sup>

### บทบาทของศึกษานิเทศก์ในการสนับสนุนระดับเขตพื้นที่ (District-Level Support)

งานวิจัยจาก Wallace Foundation และการศึกษาในรัฐเท็กซัส พบว่าการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา (District Office) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของ PLC ในโรงเรียน<sup>14</sup> ศึกษานิเทศก์ซึ่งเป็นตัวแทนของเขตพื้นที่ฯ มีบทบาทสำคัญดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรและเวลา คือ ปัญหาใหญ่ที่สุดของ PLC คือ “การไม่มีเวลา”<sup>16</sup> ศึกษานิเทศก์ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อจัดตารางเวลา (Master Schedule) ที่เอื้อให้ครูมีเวลาว่างตรงกัน (Common Planning Time) และปกป้องเวลานี้ให้เป็นเวลาศักดิ์สิทธิ์สำหรับการเรียนรู้<sup>10</sup>

2. การพัฒนาศักยภาพครูผู้นำ ไม่ควรผูกขาดความเป็นผู้นำ แต่ควรสร้าง “ครูผู้นำ” (Teacher Leaders) ภายในโรงเรียน เพื่อให้ PLC ขับเคลื่อนไปได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน<sup>18</sup>

3. การเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) ศึกษานิเทศก์ต้องทำตัวเป็น “ผู้เรียนรู้หลัก” (Lead Learner) โดยการเข้าร่วมวง PLC ในฐานะสมาชิกที่พร้อมเรียนรู้ ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทุกคำตอบ<sup>20</sup>

### ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการนิเทศ (Creative Leadership)

เพื่อตอบโจทย์ “การเปลี่ยนแปลงในทางที่ได้อย่างสร้างสรรค์” ตามโจทย์วิจัย ศึกษานิเทศก์ต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ซึ่งหมายถึงการใช้ตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) ในการสร้างความเชื่อมโยงและส่งเสริมความมีชีวิตชีวาในองค์กร<sup>21</sup> การนำศิลปะและความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในกระบวนการนิเทศสามารถช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ และทำลายกำแพงทางความคิดเดิม ๆ ได้<sup>23</sup>

### ส่วนที่ 3: กระบวนการและเครื่องมือสากลสำหรับการนำ PLC (Protocols & Processes)

เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC เกิดประสิทธิภาพและไม่กลายเป็นเพียงการ “คุยกันเล่น” (Coffee Shop Talk) ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องใช้ “เครื่องมือและกระบวนการ” (Tools and Protocols) ที่มีโครงสร้างชัดเจน จากการรวบรวมข้อมูลของ National School Reform Faculty (NSRF) และองค์กรวิชาชีพชั้นนำ พบว่ามีเครื่องมือหลายอย่างที่ศึกษานิเทศก์สามารถนำมาใช้ประกอบการทำ PA ด้านที่ 3 ได้เป็นอย่างดี ดังนี้

#### การนิเทศแบบเดินสังเกตชั้นเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Instructional Rounds)

การนิเทศแบบเดินสังเกตชั้นเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Instructional Rounds) เป็นกระบวนการที่ดัดแปลงมาจากการตรวจเยี่ยมคนไข้ของแพทย์ (Medical Rounds) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<sup>9</sup>

**หลักการ:** เน้นการสังเกต “แกนการเรียนรู้” (Instructional Core) ซึ่งประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ครู นักเรียน และเนื้อหา ไม่ใช่การประเมินครูรายบุคคล

#### วิธีการสำหรับศึกษานิเทศก์

1. ระบุปัญหาการปฏิบัติ (Problem of Practice) กำหนดร่วมกับโรงเรียนว่าต้องการโฟกัสเรื่องอะไร (เช่น การตั้งคำถามกระตุ้นคิด)
2. การสังเกต (Observation) ให้เข้าไปสังเกตชั้นเรียนหลาย ๆ ห้อง เก็บข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Data) ไม่ใช่เชิงตัดสิน (Evaluative Data)<sup>9</sup>
3. การวิเคราะห์ (Debrief) นำข้อมูลมาหารูปแบบ (Patterns) ร่วมกันในวง PLC เพื่อวางแผนพัฒนาทั้งระบบ

#### การสนทนาบนฐานข้อมูล (Data-Driven Dialogue)

การใช้ข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา<sup>26</sup> ศึกษานิเทศก์ควรใช้โปรโตคอล เช่น ATLAS Protocol หรือกระบวนการ 4 ขั้นตอนเพื่อป้องกันการด่วนสรุป ดังนี้

1. ทำนาย (Predict) ให้ครูกาดการณ์ว่าข้อมูลจะออกมาเป็นอย่างไร เพื่อเปิดเผยสมมติฐานที่มีอยู่
2. สังเกตภาพ (Go Visual) ดูข้อมูลดิบ (กราฟ, คะแนน, ชิ้นงาน) แล้วพูดเฉพาะสิ่งที่ “เห็น” โดยไม่ใส่ความคิดเห็น
3. อธิบาย (Observe/Infer): เริ่มตีความข้อมูล เชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียน
4. สรุป/ปฏิบัติ (Implication) วางแผนการสอนใหม่จากข้อค้นพบ

#### เทคนิค SCAMPER เพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

เมื่อวง PLC ประสบปัญหาทางตันหรือต้องการพัฒนานวัตกรรมใหม่ตามเกณฑ์ ว11/2564 ศึกษานิเทศก์สามารถใช้เทคนิค SCAMPER เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครู<sup>29</sup> ดังนี้

**S - Substitute (ทดแทน)** เปลี่ยนวิธีการสอนแบบเดิมเป็นแบบอื่นได้หรือไม่? (เช่น เปลี่ยนจากการบรรยายเป็นเกม)

**C - Combine (ผสมผสาน)** นำวิชาหรือทักษะอื่นมาผสมผสานได้หรือไม่? (เช่น บูรณาการศิลปะกับวิทยาศาสตร์)

**A - Adapt (ปรับปรุง)** ปรับแนวคิดจากแหล่งอื่นมาใช้กับบริบทของเราได้อย่างไร?

**M - Modify (ปรับเปลี่ยน/ขยาย)** ขยายเวลา หรือลดขนาดกิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียน?

**P - Put to another use (ประยุกต์ใช้)** นำสื่อการสอนที่มีอยู่ไปใช้สอนเรื่องอื่นได้หรือไม่?

**E - Eliminate (ตัดออก)** สิ่งใดที่ไม่จำเป็นและควรตัดออกเพื่อลดภาระงาน?

**R - Reverse (ย้อนกลับ)** ลองสอนจากหลังมาหน้า หรือทำ Flipped Classroom ได้หรือไม่?

### โปรโตคอลการดูผลงานนักเรียน (Looking at Student Work - LASW)

การวิเคราะห์ผลงานนักเรียนเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินความเข้าใจของผู้เรียน<sup>33</sup> ศึกษานิเทศก์ควรนำโปรโตคอลการจูน (Tuning Protocol) มาใช้ โดยให้ครูนำเสนอชิ้นงานนักเรียน และให้เพื่อนครูวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ (Warm and Cool Feedback) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการออกแบบการจัดการเรียนรู้<sup>34</sup>

### ส่วนที่ 4: การวัดและประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา (Impact Evaluation)

จุดอ่อนสำคัญของการรายงานผลการพัฒนาวิชาชีพในอดีตคือ การเน้นรายงานเพียงจำนวนครั้งของการประชุม หรือความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม แต่เกณฑ์ ว11/2564 ต้องการเห็นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ศึกษานิเทศก์จึงควรนำกรอบแนวคิด Guskey's 5 Levels of Professional Development Evaluation มาใช้ในการติดตามและประเมินผล<sup>35</sup>

#### ตารางที่ 2 การประยุกต์ใช้กรอบประเมิน Guskey 5 Levels เพื่อจัดทำรายงาน PA ด้านที่ 3

ระดับการประเมิน (Guskey's Level)	คำอธิบายและคำถามสำคัญ	แนวทางการเก็บรวบรวม หลักฐานสำหรับ ว11/2564
ระดับที่ 1: ปฏิกริยาของ ผู้เข้าร่วม (Participants' Reactions)	- ครูมีความพึงพอใจต่อกิจกรรม PLC หรือไม่? - รู้สึกว่าคุ้มค่าเวลาหรือไม่?	- แบบสอบถามความพึงพอใจ หลังการประชุม - บันทึกสะท้อนคิด (Reflection Log) ท้ายคาบ
ระดับที่ 2: การเรียนรู้ของ ผู้เข้าร่วม (Participants' Learning)	- ครูได้รับความรู้ ทักษะ หรือเจตคติ ใหม่ ๆ อะไรบ้าง?	- การประเมินตนเองก่อน- หลัง (Pre-Post Self Assessment)

ระดับการประเมิน (Guskey's Level)	คำอธิบายและคำถามสำคัญ	แนวทางการเก็บรวบรวม หลักฐานสำหรับ ว11/2564
		- แผนการจัดการเรียนรู้ที่ ได้รับการปรับแก้
ระดับที่ 3: การสนับสนุนองค์กร (Organization Support & Change)	- โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ทรัพยากร หรือวัฒนธรรมเพื่อ สนับสนุนสิ่งที่เรียนรู้หรือไม่?	- คำสั่งแต่งตั้ง/ตารางสอน ใหม่ที่เอื้อต่อ PLC - บันทึกการสนับสนุน งบประมาณ/สื่อ - รายงานการประชุมผู้บริหาร
ระดับที่ 4: การนำไปใช้ (Participants' Use of New Knowledge)	- ครูนำสิ่งที่ได้จาก PLC ไปใช้ใน ห้องเรียนจริงหรือไม่? (Critical Level)	- Instructional Rounds Data: ข้อมูลจากการสังเกต ชั้นเรียน - คลิปวิดีโอการสอน - ร่องรอยการใช้นวัตกรรม SCAMPER ในห้องเรียน
ระดับที่ 5: ผลลัพธ์ผู้เรียน (Student Learning Outcomes)	เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้เรียนอย่างไร? (เป้าหมายสูงสุด)	- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (คะแนนสอบ/เกรด) - ชิ้นงานนักเรียน (Student Artifacts) ที่แสดงพัฒนาการ - ข้อมูลพฤติกรรม/ทักษะ สมรรถนะผู้เรียน

**ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์** ศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่มักหยุดการรายงานอยู่ที่ระดับ 1 หรือ 2 แต่ความสำเร็จของการเลื่อนวิทยฐานะตาม ว11/2564 จำเป็นต้องแสดงหลักฐานเชื่อมโยงไปถึง ระดับที่ 4 และ 5 ให้ได้ การใช้ตารางนี้เป็นกรอบในการเขียนรายงาน PA จะช่วยให้กรรมการเห็นภาพความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

#### ส่วนที่ 5: การบูรณาการสู่การปฏิบัติจริงและการเขียนข้อตกลงพัฒนางาน (PA)

เพื่อให้คุณมีอันมีความสมบูรณ์ ศึกษานิเทศก์ต้องสามารถนำองค์ความรู้ทั้งหมดมาบูรณาการเข้ากับงานประจำวันและเขียนลงในข้อตกลงพัฒนางาน (PA) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นท้าทาย (Challenge) ในส่วนของประเด็นท้าทายตาม PA ด้านที่ 3 ศึกษานิเทศก์ ควรกำหนดหัวข้อที่สะท้อนถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น

“การพัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงรุกโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับเทคนิค Instructional Rounds เพื่อยกระดับสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ของครูในสังกัด...”

## 2. แนวทางการดำเนินการ (Implementation Roadmap)

2.1 ระยะต้นน้ำ (Design & Plan) ใช้หลักการ Collaborative Professionalism<sup>3</sup> ในการสร้าง ทีมและข้อตกลงร่วมกัน (Norms) ใช้ภาวะผู้นำแบบ Adaptive Leadership<sup>11</sup> วิเคราะห์บริบทปัญหา

2.2 ระยะกลางน้ำ (Action & Support) ดำเนินการนิเทศโดยใช้เครื่องมือ Instructional Rounds<sup>24</sup> และ Data Dialogues<sup>26</sup> สนับสนุนครูด้วยเทคนิค SCAMPER<sup>29</sup> เพื่อแก้ปัญหาหน้างาน

2.3 ระยะปลายน้ำ (Evaluation & Reflect) ประเมินผลโดยใช้กรอบ Guskey's 5 Levels<sup>35</sup> และ นำผลมาสะท้อนคิด (AAR) เพื่อวางแผนรอบต่อไป

3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Integration) ควรสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ 1 ด้านที่ 3 ศึกษานิเทศก์ ควรใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการขยายผล PLC เช่น การสร้าง Virtual PLC หรือการใช้ AI ในการช่วยวิเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้น (AI-Powered Protocols) เพื่อลดภาระงานครูและเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์<sup>39</sup>

## บทสรุป

การพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ตามเกณฑ์ ว11/2564 ไม่ใช่เพียงภารกิจเพื่อการเลื่อนวิทยฐานะ แต่เป็นโอกาสสำคัญในการ “พลิกโฉม” (Transform) คุณภาพการศึกษาไทย ผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็ง รายงานฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การเปลี่ยนผ่านจากผู้ตรวจสอบสู่ผู้นำทางวิชาการ การใช้หลักการ Collaborative Professionalism และการประยุกต์ใช้เครื่องมือสากลอย่าง Instructional Rounds, SCAMPER และ Guskey's Evaluation Model คือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

เมื่อศึกษานิเทศก์สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ๆ และสวมบทบาทผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุน และเรียนรู้ไปพร้อมกับครู ผลลัพธ์สุดท้ายย่อมไม่ได้ตกอยู่ที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะงอกงามเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในตัวผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของวิชาชีพทางการศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

1. แนวทางการดำเนินการ (ว.ΠΑ) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ - PubHTML5, accessed January 21, 2026, <https://pubhtml5.com/jibv/kjih/>
2. แนวทางการขอมัติวิทยฐานะหรือเลื่อนวิทยฐานะ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ว 11/2564 », accessed January 21, 2026, <https://krukob.com/web/v11-2564/>

3. Collaborative Professionalism. We Can't Do It Alone. (Opinion) - Education Week, accessed January 21, 2026, <https://www.edweek.org/education/opinion-collaborative-professionalism-we-cant-do-it-alone/2018/06>
4. PLC at Work® Professional Development - Solution Tree, accessed January 21, 2026, <https://www.solutiontree.com/plc-at-work/pd-services>
5. Leading collaborative professionalism - Andy Hargreaves, accessed January 21, 2026, [https://www.andyhargreaves.com/uploads/5/2/9/2/5292616/seminar\\_series\\_274-april2018.pdf](https://www.andyhargreaves.com/uploads/5/2/9/2/5292616/seminar_series_274-april2018.pdf)
6. The Case for Collaborative Professionalism - Columba 1400, accessed January 21, 2026, <https://columba1400.com/wp-content/uploads/2022/11/Collaborative-Professionalism-Extract-1-002.pdf>
7. Collaborative Professionalism - WISE 12, accessed January 21, 2026, [https://www.wise-qatar.org/app/uploads/2019/04/rr.12.2017\\_boston.pdf](https://www.wise-qatar.org/app/uploads/2019/04/rr.12.2017_boston.pdf)
8. Collaborative Professionalism - Learning Omnivores, accessed January 21, 2026, <https://learningomnivores.com/what-were-reading/collaborative-professionalism/>
9. Learning from Instructional Rounds - ASCD, accessed January 21, 2026, <https://www.ascd.org/el/articles/learning-from-instructional-rounds>
10. The Effective Principal: Five Pivotal Practices that Shape Instructional Leadership, accessed January 21, 2026, <https://wallacefoundation.org/resource/article/effective-principal-five-pivotal-practices-shape-instructional-leadership>
11. Instructional Leadership | New Leaders, accessed January 21, 2026, <https://www.newleaders.org/topics/instructional-leadership>
12. Adaptive Leadership: How Great School Principals Lead for Change | New Leaders Blog, accessed January 21, 2026, <https://www.newleaders.org/blog/adaptive-leadership-how-great-school-principals-lead-for-change>
13. Perspective of Supervising Teachers and Tertiary Supervisors on Professional Learning for Professional Experience - MDPI, accessed January 21, 2026, <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/10/1413>
14. Building a Successful Leadership Pipeline through Principal Supervision | AASA, accessed January 21, 2026, <https://www.aasa.org/resources/resource/building-a-successful-leadership-pipeline-through-principal-supervision>
15. District Office Leadership Supporting Site-Level Teacher Collaborative Teams - MDPI, accessed January 21, 2026, <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/11/1092>

16. The relationship of instructional supervision and professional learning communities as catalysts for authentic professional growth : a study of one school division - HARVEST (uSask), accessed January 21, 2026, <https://harvest.usask.ca/items/a276eaed-161d-41d7-8dee-fb6cebda022a>
17. 5 Ways to Make PLCs Work Better | Edutopia, accessed January 21, 2026, <https://www.edutopia.org/article/5-ways-make-plcs-work-better/>
18. Full article: Cultivating teacher leadership: evidence form a transformative professional development model - Taylor & Francis, accessed January 21, 2026, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2024.2328056>
19. Teacher leadership as a model of school leadership and professional development, accessed January 21, 2026, [https://my.chartered.college/impact\\_article/teacher-leadership-as-a-model-of-school-leadership-and-professional-development/](https://my.chartered.college/impact_article/teacher-leadership-as-a-model-of-school-leadership-and-professional-development/)
20. Follow the Instructional Leader - ASCD, accessed January 21, 2026, <https://www.ascd.org/el/articles/follow-the-instructional-leader>
21. Implementing Creative Leadership in Schools, accessed January 21, 2026, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/04/36-80045.pdf>
22. Deepening the Theoretical Framework of Creative Leadership: Creative Leaders and Arts-based Learning - Digital Commons at Buffalo State, accessed January 21, 2026, <https://digitalcommons.buffalostate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1090&context=creativeprojects>
23. Creativity, Leadership and Education for Sustainability - Diva-portal.org, accessed January 21, 2026, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1759313/FULLTEXT01.pdf>
24. Condition 3: How Instructional Leaders Can Develop a Learning Organization, accessed January 21, 2026, <https://marzanoevaluationcenter.com/library/instructional-leaders-develop-learning-organization/>
25. Rounds Process Puts Teachers In Charge Of Learning, accessed January 21, 2026, <https://learningforward.org/journal/april-2014-issue/rounds-process-puts-teachers-in-charge-of-learning/>
26. Facilitating Productive Data Conversations, accessed January 21, 2026, [https://www.azed.gov/sites/default/files/2022/09/facilitating\\_productive\\_data\\_conversations.pdf](https://www.azed.gov/sites/default/files/2022/09/facilitating_productive_data_conversations.pdf)

27. Leading a PLC Data Chat - Always A Lesson, accessed January 21, 2026, <https://alwaysalesson.com/leading-a-plc-data-chat/>
28. 05 PLA - Facilitate an Individual Data Literate Dialogue - South Carolina Department of Education, accessed January 21, 2026, <https://ed.sc.gov/sites/scdoe/assets/Data%20Literacy/PLA---Facilitate-an-Indiv-Data-Literate-Dialogue-3.pdf>
29. How Teachers Can SCAMPER Their Way To Educational Innovation - BookWidgets, accessed January 21, 2026, <https://www.bookwidgets.com/blog/2023/10/how-teachers-can-scamper-their-way-to-educational-innovation>
30. The S.C.A.M.P.E.R. Technique — 42courses.com, accessed January 21, 2026, <https://www.42courses.com/blog/home/the-scamper-method>
31. A Guide to the SCAMPER Technique for Design Thinking - Designorate, accessed January 21, 2026, <https://www.designorate.com/a-guide-to-the-scamper-technique-for-creative-thinking/>
32. Scamper: How to Use the Best Ideation Methods | IxDF - The Interaction Design Foundation, accessed January 21, 2026, <https://www.interaction-design.org/literature/article/learn-how-to-use-the-best-ideation-methods-scamper>
33. ATLAS-Looking at Data Protocol, accessed January 21, 2026, [https://ncs.uchicago.edu/sites/default/files/uploads/tools/NCS\\_FOT\\_Toolkit\\_ISBT\\_SetB\\_ATLAS%20Data%20Protocol.pdf](https://ncs.uchicago.edu/sites/default/files/uploads/tools/NCS_FOT_Toolkit_ISBT_SetB_ATLAS%20Data%20Protocol.pdf)
34. PLC Protocols - Broward County Public Schools, accessed January 21, 2026, <https://www.browardschools.com/bcps-departments/professional-learning-development/professional-development-standards-and-support/professional-learning-communities/care-cycle/resources-for-teachers/plc-protocols>
35. Evaluating Professional Learning: A Tool for Schools and Districts - Institute of Education Sciences, accessed January 21, 2026, <https://ies.ed.gov/rel-northeast-islands/2025/01/tool-10>
36. Summary of Guskey's Levels of Professional Development - GaPSC, accessed January 21, 2026, [https://www.gapsc.com/Commission/CommissionInfo/Downloads/Retreat\\_2013/Chart%20Summary%20of%20Guskey%20Level%20of%20Eval.pdf](https://www.gapsc.com/Commission/CommissionInfo/Downloads/Retreat_2013/Chart%20Summary%20of%20Guskey%20Level%20of%20Eval.pdf)

37. 5 Levels of PD - Guskey - Oregon.gov, accessed January 21, 2026,  
<https://www.oregon.gov/ode/schools-and-districts/grants/ESEA/IIA/Documents/five-levels-of-professional-development.pdf>
38. "Guage Impact With Five Levels of Data" by Thomas R. Guskey - UKnowledge, accessed January 21, 2026, [https://uknowledge.uky.edu/edp\\_facpub/62/](https://uknowledge.uky.edu/edp_facpub/62/)
39. Building school leaders' instructional leadership capacity through virtual professional leadership learning communities - Frontiers, accessed January 21, 2026,  
<https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2023.1168734/full>
40. AI-Powered PLC Protocols - The Core Collaborative, accessed January 21, 2026,  
<https://thecorecollaborative.com/ai-powered-plc-protocols/>
41. What Are Protocols - National School Reform Faculty, accessed January 21, 2026,  
<https://nsrfharmony.org/whatareprotocols/>