ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TEAM IN A PRIMARY SCHOOL : A GROUNDED THEORY STUDY

นางกัญญา โพธิวัฒน์

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ. .2548
ISBN 974-284-754-1

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

นางกัญญา โพธิวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ. .2548
ISBN 974-284-754-1

A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TEAM IN A PRIMARY SCHOOL : A GROUNDED THEORY STUDY

MRS. GUNYA POTHIVAT

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY
2005

ISBN 974-284-754-1

ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางกัญญา โพธิวัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(Professor Dr. Forrest W. Parkay)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ปรีเปรม)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุลัดดา ลอยฟ้า)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

กัญญา โพธิวัฒน์. 2548 . **ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. [ISBN974 -284-754-1]
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ, ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย, ศ.ดร.ฟอร์เรสท์ ดับเบิ้ลยู พาร์เคย์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้น การดำรงอยู่ และผลที่ติดตามมาจากปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี ที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ที่ศึกษาโดยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางแห่งหนึ่งซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาและจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและจดบันทึก และการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา คณะครู ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน ศึกษานิเทศก์ และผู้มาศึกษาดูงานที่โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีแปลความและตีความหมายข้อมูล แล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวทางทฤษฎี และใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Atlas/ti รุ่น 4.2 ช่วยในการจัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นสุดท้าย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองนโยบายตามสายงานบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือทีมระดับโรงเรียน ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การปฏิบัติงานได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เงื่อนไขการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน แยกเป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนคือ สมาชิกมีความชัดเจนในนโยบาย ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะตัว มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างผู้นำร่วม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีเงื่อนไขภายนอก ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่าย ส่วนกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมเป็นผลมาจากการนำ (leading) ของผู้บริหารในด้านการจูงใจผู้ร่วมงาน การ

บุกเบิกแสวงหา/ทำหา และการอุทิศตนให้กับงาน นอกจากนี้ยังเป็นผลมาจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถึงขั้นนำไปใช้ได้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม การมีส่วนร่วมกับชุมชน การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และการเผชิญปัญหาในโรงเรียน

3. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ได้ด้วยความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความเป็นผู้นำทางวิชาการ การเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข มีการปรับวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดมั่นในปรัชญาของโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ การสื่อสารอย่างทั่วถึง มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร

4. ผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อสมาชิกและโรงเรียน กรณีที่เป็นผลในทางบวกคือ พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การเป็นตัวแบบนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน การยอมรับจากภายนอก และการมีชื่อเสียง ส่วนผลในทางลบคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในระยะแรก ครูทำงานหนัก ไม่มีเวลาพัฒนาผลงานวิชาการของตนเอง และครูบางคนยังไม่สามารถปรับตัวร่วมเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

Gunya Pothivat. 2005. **A Transformational Leadership Team in a Primary School : A Grounded Theory Study.** Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University. [ISBN 974-284-754-1]

Thesis Advisors : Assoc.Prof. Dr. Wirot Sanrattana, Asst.Prof. Dr. Paisan Suwannoi, Prof. Dr. Forrest W. Parkay

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the characteristics, condition and processes, and consequences resulting from a transformational leadership team at a primary school. The study utilized qualitative methods to develop a grounded theory. The researcher selected the study site by using theoretical sampling and identifying a medium-size school congruent with the research objectives. The researcher participated in the study and collected data through in-depth interviews, document analysis, observations and field notes, and focus group discussions. The key informants were the school administrators, the school committee, the teacher team, community leaders, the students' caretakers, the students, educational supervisors, and school visitors. Data were analyzed by using translating and interpretative data. Then, the concepts were developed depending on theoretical sensitivity. The data analysis system was organized by computer program.

The research findings are as follows:

1. The major characteristics of transformational leadership team were: collaborating on the assigned work and initiating work for best practice in order to be a source of learning for other people. The forming of the team had basis from keeping honor and history of school and responded the policy according to work order line. Teams in the school were divided into three 3 levels: school team level, work chief level, and practice level. One member could be member of more than one team. The team's goal was to develop the students' learning and to be source of learning for others. The important behaviors of the team were: creating a shared vision, collaborating in thinking and practicing, practicing over normal level, depending on and helping each other, problem solving, and eliminating conflict, shared decision making, and being sensitive to change.

2. The occurring conditions of transformational leadership team in a school could be divided into the occurred conditions inside school including the members were clear in policy, the administrator had specific characteristics, he had transformational leadership,

there were shared leader development, and shared learning. The external conditions were affiliation with community and working with network. Team development was related to the administrators motivating co-workers, initiating searching, and dedicating oneself to the work. Besides, it was related to practicing the assigned work to practical level. For collaborating of team members, collaborating with community, oriented achievement, and coping problems in school.

3. For transformational leadership team could exist with clarity in role, function, and academic leadership, cohesive within team, attention in work and objective, and investigating and correcting. The work culture focusing on school philosophy was adjusted, responsibility according to duty, throughout communication, created climate, and accountability in administration.

4. The consequence effect from being transformational leadership team to members and school, the positive effects including the students' learning behavior, being innovation role model, job satisfaction, being acceptance from outsider, and receiving reputation. For negative effects were the students' learning achievement were low at the beginning, the teachers worked very hard, they didn't have time for their academic performance, and some teachers couldn't adapt themselves to becoming a member of a transformational leadership team.

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตา และกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ประธาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย และ Professor Dr. Forrest W. Parkay คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นภาภรณ์ หะวานนท์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ไม่สามารถแสวงหาด้วยตนเองได้ง่ายนัก การเรียนรู้และประสบการณ์เพื่อการเป็นนักวิจัยในครั้งนี้จึงมีคุณค่าสูงยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ รองศาสตรจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณจรีย์ มังสิงห์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นภาภรณ์ หะวานนท์ และ Professor Dr. Forrest W. Parkay กรรมการร่วมสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ที่ทุกท่านได้กรุณาเสียสละเวลาที่มีค่าให้ข้อแนะนำที่มีประโยชน์จนทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการวิจัย ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่านดังรายนามในภาคผนวก นอกจากนั้นในการเก็บข้อมูลภาคสนามยังได้รับความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านอย่างเต็มใจตลอดเวลาของการศึกษาในพื้นที่ ซึ่งด้วยข้อจำกัดทางวิชาการจึงไม่อาจกล่าวนามได้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่ง ความประทับใจจะตราตรึงอยู่ในความทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสนำเสนอผลงานวิจัยในช่วงการดำเนินการวิจัยมาเป็นระยะ ๆ เช่น การนำเสนอผลการวิจัยในการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 4 ณ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2547 นอกเหนือจากการใช้ทุนส่วนตัวนำเสนอใน International Symposium in Educational Research 2003 ณ College of Education, Washington State University, U.S.A. เมื่อ 14 เมษายน 2546 และขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาการให้กับผู้วิจัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม

พลังแห่งความสำเร็จทั้งที่บ้านและที่ทำงานของผู้วิจัยล้วนมีส่วนเกื้อกูลความสำเร็จในงานวิจัยครั้งนี้ จึงขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ และลูกทั้งสองคนคือพี่ฝน น้องมู รวมถึงคุณแม่จำเนียร ที่เสียสละความสุขส่วนตัวและเป็นแรงใจให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

กัญญา โพธิวัฒน์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
คำอุทิศ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
คำถามการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ตอนที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงละผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	47
ตอนที่ 5 กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
พื้นที่ในการศึกษา (field)	55
การเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษา	58
ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant)	60
การเก็บข้อมูล	62
การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ระยะเวลาการวิจัย	68
การนำเสนอผลการวิจัย	68

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน 71
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน 71
ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน 81
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 97
บทที่ 5 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 101
พัฒนาการของการใช้หลักสูตร 101
เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 105
เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน 107
เงื่อนไขความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง 121
เงื่อนไขความไม่สำเร็จของการเปลี่ยนแปลง 125
บทสรุปเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 128
บทที่ 6 ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 131
ตอนที่ 1 ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 131
ตอนที่ 2 เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีม 149
ตอนที่ 3 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 173
ตอนที่ 4 ผลที่เกิดติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 190
บทที่ 7 สรุปผลการศึกษา ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ 205
สรุปผลการศึกษา 207
ข้อสรุปเชิงทฤษฎี 231
ข้อเสนอแนะ 235
บรรณานุกรม 239
ภาคผนวก 247
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ 249
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย 253
ภาคผนวก ค ตารางแสดงจำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล 271
ประวัติผู้เขียน 277

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายละเอียดและจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 61
ตารางที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนางาม 113
ตารางที่ 3 ผลการประเมินหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนางาม 124
ตารางที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 โรงเรียนบ้านนางาม 126
ตารางที่ 5 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านนางาม 126

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 คุณลักษณะสำคัญของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ 27
ภาพที่ 2 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 30
ภาพที่ 3 ที่ตั้งของจังหวัดชายแดนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 73
ภาพที่ 4 แผนผังที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่าง ๆในโรงเรียนบ้านนางาม 83
ภาพที่ 5 แผนภูมิการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางามในโครงสร้างเดิม 85
ภาพที่ 6 แผนภูมิการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางามโครงสร้างใหม่ 87
ภาพที่ 7 แผนภูมิการบริหารงานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 115
ภาพที่ 8 ลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 209
ภาพที่ 9 เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 215
ภาพที่ 10 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 222
ภาพที่ 11 ผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 227
ภาพที่ 12 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 232
ภาพที่ 13 วงจรทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 235

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจลักษณะของโรงเรียนในเชิงทฤษฎีในฐานะที่เป็นองค์การแบบหนึ่ง นักวิชาการทางการศึกษาและทางการบริหารการศึกษาต่างมีทัศนะเชิงอุปมาต่อการมองโรงเรียนในหลากหลายแง่มุม หากมองในทัศนะดั้งเดิม ก็จะมองโรงเรียนเป็นองค์การแบบปกครองที่ต้องใช้อำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นไปในแนวตั้ง การออกคำสั่งหรือการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบบนลงสู่ล่าง นักเรียนจะต้องยอมรับผลการตัดสินใจของครูโดยไม่มีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้ง ครูเองจะไม่พยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรมของนักเรียน แต่จะมองพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา มองนักเรียนเป็นผู้ที่ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีระเบียบวินัย ที่จะต้องได้รับการควบคุมด้วยการลงโทษ ความไม่เป็นส่วนบุคคล การดุด่าว่ากล่าวและการจ้องจับผิดด้วยความไม่ไว้วางใจ มีการควบคุมกำกับดูแล รักษากฎ ระเบียบวินัย อย่างเข้มงวดเป็นพื้นฐาน แต่หากมองในทัศนะสมัยใหม่ ก็จะมองโรงเรียนเป็นเช่นองค์การมนุษย์ที่เน้นความเป็นชุมชนแห่งการศึกษา ที่ซึ่งนักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน การเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียนจะถูกมองด้วยทัศนะทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา ความมีวินัยในตนเองจะมาแทนที่การควบคุมบังคับอย่างเข้มงวดจากครู มีการนำบรรยากาศแบบประชาธิปไตยมาใช้ มีการติดต่อแบบสองทาง และเพิ่มความสามารถให้กับนักเรียนในการกำหนดได้ด้วยตนเอง (self-determination) (Sergiovanni et al., 1999; Owens, 2001)

หากจะพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ แง่มุมที่มองโรงเรียนเป็นองค์การแบบราชการและองค์การแบบวิชาชีพ ตามทัศนะของ Hall (1962 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001) ที่เห็นว่าองค์การทั้งสองรูปแบบมีจุดร่วมที่เหมือนกันคือ ต่างเน้นหลักของความชำนาญเฉพาะทาง หลักการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน หลักความไม่เป็นส่วนตัว และหลักมุ่งบริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันคือ องค์การแบบราชการจะเน้นการเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นระเบียบวินัยและการควบคุม และเน้นการเป็นผู้ปฏิบัติตาม ในขณะที่องค์การแบบวิชาชีพจะเน้นการเป็นเพื่อนร่วมงาน เน้นความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และเน้นการพัฒนามาตรฐานงานขึ้นมาเอง หรือหากจะมองในรายละเอียดลงไปก็คือ ทัศนะของ Hoy & Miskel (2001) ที่มองโรงเรียนเป็นสี่ลักษณะ คือ 1) มองเป็นองค์การที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน (chaotic) ไม่มีประสิทธิผล มีความเป็นราชการและความเป็นวิชาชีพต่ำ มีความสับสนและความขัดแย้งในองค์การสูง 2) มองเป็นองค์การที่มีโครงสร้างเชิงอำนาจนิยม (authoritarian) อำนาจ

หน้าที่อยู่ที่ผู้บริหาร ครูเป็นผู้ปฏิบัติตาม ความสัมพันธ์จะเป็นไปในแนวดิ่ง 3) มองเป็นองค์การที่มีโครงสร้างเชิงอุดมคติแบบวีเบอเรียน(weberian) มีทั้งความเป็นราชการและความเป็นวิชาชีพสูง มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการสูง และ 4) มองเป็นองค์การที่มีโครงสร้างแบบวิชาชีพ (professional) ที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติสูง ผู้ปฏิบัติจะถูกมองเป็นบุคลากรมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในตนเองสูง ผู้บริหารจะอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์จะเป็นไปในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง

ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การในแง่มุมต่าง ๆเหล่านั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านที่นำมากล่าวถึง โดยกำหนดไว้บนเส้นตรงที่ต่อเนื่องกัน (continuum) ก็อาจจะเห็นเป็นภาพสองขั้วระหว่างขั้วของทัศนะแบบดั้งเดิมและขั้วของทัศนะแบบสมัยใหม่ โดยมุมมองที่มีต่อโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การที่กล่าวถึงในลำดับแรก ๆ จะเป็นตัวแทนของทัศนะแบบดั้งเดิม มีลักษณะเป็นแบบอำนาจนิยม และที่กล่าวถึงในลำดับสุดท้ายจะเป็นตัวแทนของทัศนะสมัยใหม่ มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตยนิยม ส่วนที่จำแนกแยกย่อยออกไปอีกนั้น จะอยู่แทรกระหว่างขั้วทั้งสองดังกล่าวนั้น โดยมีข้อสังเกตว่า จากกระแสความคิด ความเชื่อ และค่านิยมทางการบริหารในปัจจุบัน จะให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของทัศนะแบบสมัยใหม่ หรือกระบวนทัศน์ ใหม่ที่พึงประสงค์หรือที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นมากกว่ากระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม

สำหรับลักษณะองค์การทางการศึกษาและหลักการทางการบริหารการศึกษาไทย ถ้าพิจารณาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แล้ว แม้จะมีลักษณะบางประการที่ยังยึดถือหลักการบริหารแบบดั้งเดิมอยู่ เช่น หลักการมีสายการบังคับบัญชา หลักการแบ่งงานกันทำ หลักความเป็นเหตุผล และหลักความไม่เป็นส่วนตัว เป็นต้น แต่ก็เป็นไปตามทัศนะของ Hall ที่นำมากล่าวตอนต้นว่า หลักการเหล่านั้นเป็นหลักการที่องค์การในระบบราชการทุกองค์การพึงจะยึดถือ สำหรับลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการยึดถือหลักการบริหารสมัยใหม่ เช่น หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง หลักความเป็นมาตรฐานในผลลัพธ์ หลักความเป็นมาตรฐานของงาน และหลักความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ดังจะสังเกตได้จากการที่กำหนดไว้ว่า “มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ” การมีระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา และการยุบรวมกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้น ยังได้นำเอาหลักการตามทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่เป็นกระบวนทัศน์ใหม่มาใช้ด้วย เช่น หลักการบริหารเชิงการเมืองและการตัดสินใจร่วม หลักการบริหารเชิงวัฒนธรรมร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักความเป็นมาตรฐานด้านทักษะ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากการให้ฝ่ายต่าง ๆเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน การกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา ตลอดจนมาตรการที่จะส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการ

ศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

จากบทวิเคราะห์ลักษณะองค์การในเชิงทฤษฎี และลักษณะการบริหารการศึกษาไทย ในทัศนะของนักวิชาการและจากสิ่งที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 อาจกล่าวได้ว่า องค์การทางการศึกษาไทย และการบริหารการศึกษาไทย ได้มีทิศทางของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกับที่มีอธิบายไว้ในเชิงทฤษฎี คือ จากทฤษฎีทัศนะดั้งเดิมสู่ทฤษฎีทัศนะสมัยใหม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ได้มีการนำเอาทฤษฎีทัศนะสมัยใหม่มาใช้เพื่อเป็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การทางการศึกษาไทย และการบริหารการศึกษาไทย

เมื่อรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์การ และระดับการบริหารต่างเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน แม้อาจจะมีนักวิชาการบางท่านชี้ประเด็นให้เห็นว่าทิศทางเหล่านั้นเป็นทิศทางที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีจากสังคมตะวันตก สังคมที่มีประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมที่ค่อนข้างแตกต่างจากสังคมตะวันออก และเป็นสังคมที่มีความก้าวหน้าในการพัฒนาตามทิศทางในเชิงทฤษฎีมากกว่าสังคมไทย ก็ไม่อาจปฏิเสธทิศทางการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางดังกล่าวได้ เพียงแต่ว่าในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานั้น เราได้ตระหนักถึงคุณค่าและสิ่งดีงามในวัฒนธรรมหรือภูมิปัญญาไทยและนำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพราะเป็นที่แน่นอนว่า สังคมไทยหรือองค์การทางการศึกษาไทยในระยะเปลี่ยนผ่าน (transitional stage) จากเก่าสู่ใหม่นี้ การบริหารหรือการดำเนินงานในองค์การใด ๆย่อมจะมีความสับสนและขัดแย้งกันทั้งในระดับความคิดและระดับการปฏิบัติ ผู้บริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ คงจะไม่มุ่งดิ่งเดี่ยวไปสู่ความทันสมัยจนหลงลืมวัฒนธรรมพื้นฐานของสังคมที่เป็นสิ่งดีงาม คงจะต้องเฟ้นดึงเอาสิ่งที่ดี ๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การด้วย

โรงเรียนในประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในกระบวนการของการปฏิรูป มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค อันเป็นผลเนื่องมาจากการมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 การปฏิรูปการศึกษามุ่งไปที่ 5 ประเด็นหลักคือ การปฏิรูประบบการศึกษา การปฏิรูปการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปการเรียนการสอน และการปฏิรูปวิชาชีพ โรงเรียนประถมศึกษาได้ถูกจัดเป็นสถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากพิจารณาถึงสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาจากสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แล้ว พบว่ามีสิ่งท้าทายหลายประการด้วยกัน เช่น ในเชิงเป้าหมายนั้นจะต้องมุ่งตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายทั้งในระดับสากล ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น ระดับสถานศึกษา และระดับเอกัตบุคคล

ในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งนอกจากจะเปลี่ยนจากกระบวนทัศน์เก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่ดังกล่าวมาในตอนต้นแล้ว การบริหารในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่กำหนดมาจากส่วนกลาง เช่น นโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง เป็นต้น ควบคู่กับสิ่งที่จะกำหนดจากพื้นฐานของโรงเรียน (school based) ด้วย ในเชิงการให้บริการทางการศึกษา จะต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีให้เป็นไปอย่างทั่วถึง อย่างมีคุณภาพ ไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม ต้องคุ้มครองและให้การศึกษาอบรมแก่เด็กที่ไม่มีผู้ดูแล บุคคลพิการ และคนด้อยโอกาส ต้องอนุรักษ์และฟื้นฟูภูมิปัญญาไทย ทั้งความเป็นชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม ภูมิปัญญาท้องถิ่น จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สิ่งที่สำคัญคือ ภารกิจทุกประการในโรงเรียนต้องมีจุดมุ่งหมายไปสู่การยึดถือผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด โดยกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ เป็นต้น ซึ่งประเด็นที่เป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาต่าง ๆดังกล่าว หลายเรื่องได้เกิดขึ้นแล้ว หลายเรื่องกำลังดำเนินการอยู่ และหลายเรื่องต้องรออีกระยะหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เรื่องที่มีความสำคัญและกำลังมีการดำเนินการในแง่ของการบริหารและการยึดถือผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในปัจจุบันก็คือ การนำเอาแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอนมาใช้ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่อาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ 1) การกระจายอำนาจให้กับโรงเรียนแต่ละแห่งเพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจ 2) กระบวนการตัดสินใจยึดหลักการตัดสินใจร่วม (shared decision making model) จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และ 3) การสร้างเสริมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรวมพลังในการพัฒนา (Reynolds, 1997)

การนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ที่มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ไปเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนี้ โรงเรียนเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาและจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนของวิชาพื้นฐานตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โรงเรียนจะต้องจัดทำรายวิชาใหม่เพิ่มเติมเป็นรายวิชาเลือก รวมถึงจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้จากช่วงชั้นให้เป็นรายปีหรือรายภาค พร้อมทั้งกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจน ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการหรือทีมงาน กำหนดและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรรายวิชาหรือที่เรียกกันว่าหลักสูตรท้องถิ่น ตามความต้องการจำเป็น ปรัชญา วิสัยทัศน์ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการบริหาร และการปฏิรูปหลักสูตร ดังที่กล่าวมานี้ มีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และบุคคลอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้อย่างดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นภาพที่เป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของสังคม

อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ทั้งที่ผู้นำทีม สมาชิกของทีม และแบบแผนหรือการจัดทีม Parker (1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2540) ได้อธิบายคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลไว้ 12 ประการ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง ซึ่งทีมที่มีประสิทธิผลสูงเช่นนี้จะก้าวไปสู่การเป็นทีมที่มีความเป็นผู้นำ (leadership team) ได้ ซึ่ง Lovett (2001) ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า ต้องมีแนวความคิดที่ว่าผู้อาวุโสทุกคนต่างมีส่วนสำคัญต่อระบบโรงเรียน สมาชิกทุกคนในทีมและบุคคลต่าง ๆที่ทำงานอยู่ภายในระบบโรงเรียนต่างมีความรับผิดชอบอย่างเสมอภาคกัน นับตั้งแต่ระดับครูใหญ่ (principal) ลงไปจนถึงภารโรง โดยพื้นฐานแล้ว ทีมผู้นำภายในโรงเรียน (school leadership team) คือกุญแจสำคัญอันดับแรกสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์ทางการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ด้วยยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่ได้เลือกสรรไว้แล้ว ทีมต้องรับผิดชอบที่จะกำหนดทิศทางทางการศึกษาของโรงเรียน และต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางหรือแนวโน้มทางการศึกษาของโรงเรียนนั้น

ในกรณีการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรประถมศึกษา และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2524) ไปเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นั้น แม้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย แต่จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทการบริหารจัดการศึกษา และในบริบทโรงเรียนประถมศึกษาของไทยแต่อย่างใด จึงเป็นประเด็นให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดว่า หากได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ โดยเน้นการเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากคนในปรากฏการณ์

เงื่อนไขการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีม รวมถึงผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) ที่เป็นการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) จะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ในเชิงทฤษฎีจากบริบทแบบไทย ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำความเข้าใจถึงลักษณะของทีม เงื่อนไข และ กระบวนการเกิดขึ้นของทีม และการดำรงอยู่ของทีม ตลอดจนผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำถามการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งประเด็นคำถามการวิจัยที่สำคัญไว้ดังนี้

1. “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ มีลักษณะอย่างไร ?
2. เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ?
3. มีการสืบทอดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่อย่างไร ?
4. ผลที่ติดตามมา (consequence) จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ?

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและให้คำอธิบายเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีในปรากฏการณ์เกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วยวิธีการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) ซึ่งเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ (Glaser, 1967) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างมโนทัศน์ (concept) และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับการอธิบายและทำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเกิดขึ้น การดำรงอยู่ และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ตามแนวของทฤษฎีฐานราก ไม่ใช่การวิจัยเพื่อมุ่งทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎี (assumption theoretical testing) โรงเรียนที่เลือกศึกษาจึงเป็นตัวแทนที่มีลักษณะเฉพาะที่จะให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหา โดยมุ่งศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 กำหนดพื้นที่ดำเนินการวิจัยไว้ในโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) และกำหนดระยะเวลาเก็บข้อมูลในภาคเรียนที่ 2 ของปีการศึกษา 2546 และเก็บเพิ่มเติมตามความจำเป็นในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นระยะเวลาที่โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เตรียมการใช้หลักสูตรล่วงหน้าเป็นเวลามากกว่าหนึ่งปี และอยู่ระหว่างการทดลองใช้หลักสูตรเป็นปีที่สอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คาดว่าจะให้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.1 การศึกษาปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded Theory study) จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่มีความเหมาะสมและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงทางวัฒนธรรมสังคมและองค์การทางการศึกษาไทย ซึ่งมีการนำมาใช้ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาค่อนข้างน้อย การวิจัยครั้งนี้จึงคาดว่าจะช่วยให้เกิดกระแสการวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีใหม่ ๆในเรื่องอื่นตามมา อันจะส่งผลให้สภาวะการเป็นผู้บริโภคทฤษฎีจากตะวันตกลดน้อยลง และมีการวิจัยเพื่อนำเสนอทฤษฎีใหม่ ๆในสังคมไทยหรือองค์การทางการศึกษาไทยให้มากขึ้น

1.2 การวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย จะเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อการศึกษาวิจัยให้ลึกซึ้งต่อไป โดยอาจนำไปศึกษาตรวจสอบด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน หรือด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเช่นเดียวกันนี้กับกรณี

ตัวอย่างอื่น เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบ อันจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนา และได้ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น

2. ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้

2.1 โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยนี้เป็นตัวสะท้อนกลับ (reflection) ให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับทีมการบริหารจัดการที่ตนเองเป็นอยู่ เพื่อเสริมสร้างจุดเด่นและขจัดจุดด้อย ที่จะช่วยให้การทำหน้าที่เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีความสมบูรณ์และเป็นแบบอย่างที่ดียิ่ง ๆขึ้นต่อไป

2.2 ผลจากการวิจัยปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเครือข่าย และโรงเรียนอื่น ๆ ได้ทราบถึงแนวทางการสร้าง “ทีมงานที่มีประสิทธิผล” เพื่อให้การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนของตน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เป็นการใช้วิธีศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี ไม่ใช่การวิจัยเชิงอนุมานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ดังนั้นในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้อย่างลึกซึ้งในมโนทัศน์ (concept) เกี่ยวกับทฤษฎีหลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแนวกว้างและแนวลึก อันจะช่วยให้ผู้วิจัยมีความไว (sensitivity) ต่อการนำเอาข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม มาศึกษาเทียบเคียงหรือหาคำอธิบาย สร้างเป็นมโนทัศน์ (conceptualize) และสรุปเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ได้อย่างมีประสิทธิผล การนำเสนอผลจากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อพัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับ “ทีม” พัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ” และการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ลักษณะของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล และลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการและความมีประสิทธิผลของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ปัจจัยการดำรงอยู่ของทีม บทบาทของผู้นำทีม บทบาทของสมาชิกทีม และขนาดของทีม

ตอนที่ 5 กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

โดยจะกล่าวถึงเนื้อหารายละเอียดของแต่ละตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.พัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับ “ทีม”

การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับ “ทีม” ในทางการบริหารนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่ยุคที่สองของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ถัดจากยุคดั้งเดิมที่เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของ “งาน” หรือเรื่องของความมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก ทฤษฎีทางการบริหารตั้งแต่ยุคที่สองเป็นต้นมาให้ความสำคัญกับ “คน” (Kimbrough & Nunery, 1998; Sergiovanni et al., 1999; Lunenburg & Ornstein, 2000; Hoy & Miskel, 2001) เริ่มจาก **Mayo** (1933 อ้างถึงใน Dyer, 1977) ในช่วงปี 1924-1932 ได้ทำการศึกษาวิจัยที่เมืองฮอว์ธอร์นซึ่งเรียกกันว่า Hawthorne study ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นคือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

ในทศวรรษต่อมาที่ 1930 **Lewin** (อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2540) ได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (group dynamics) อย่างจริงจัง ผลงานชิ้นสำคัญของเขาคือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (force field analysis) ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคน อันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลังจากนั้นประมาณ 20 ปี **McGregor** ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960 อ้างถึงใน Parker, 1990) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ในระยะต่อมา **Likert** นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่ง ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้างและทำไมจึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดจะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (employee centered) และระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative system) เป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ระบบนี้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานบางครั้งเรียกระบบนี้ว่าระบบการบริหารทีมงาน Likert ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม (Likert, 1961 อ้างถึงใน Parker, 1990)

Argyris เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์การ เขาเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ เขาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของสมาชิกทีมงานซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีใหม่ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิผล (Argyris, 1964)

ในช่วงทศวรรษ 1960 **Blake & Mouton (**1969 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตารางหรือตาข่ายการบริหารงาน (managerial grid) เป็นตาข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารหรือการจัดการกับความมีประสิทธิผลของทีม แนวความคิดที่สำคัญของตาข่ายนี้คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ผู้นำแบบมุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้านคือ ทั้งด้านงานและด้านคน เป็นผู้นำที่คอยอำนวยการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงโดยทีม ทุ่มเทกำลังให้ทีม มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพื่อตรวจสอบข้อมูล อันเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การไปด้วยกันได้อย่างประสานสอดคล้อง แนวความคิดเรื่องตาข่ายการบริหารงานได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อกันว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์มากที่สุด และจากแนวคิดนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมาได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานอย่างแพร่หลาย

Walton (อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2540) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาผลงานที่มีประโยชน์ต่อความเข้าใจในเรื่องการสร้างทีมงานที่สำคัญคือ การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง โดยได้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (substantive conflict) และความขัดแย้งทางอารมณ์ (emotional conflict) แนวคิดนี้ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งภายในทีมได้ เทคนิคที่นำมาใช้ในการขจัดความขัดแย้งคือ การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม นับว่ามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์การเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อไม่นานมานี้ **Deming** ได้เสนอแนวความคิดการควบคุมคุณภาพโดยสถิติ ผลงานที่มีชื่อเสียงของ Deming คือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งใช้เป็นกระบวนการควบคุมงานให้ได้ผลดีที่สุด ผลงานอมตะที่สำคัญอีกชิ้นคือ หลักการบริหาร 14 ประการ รายละเอียดของวงจรเดมมิ่งและหลักการบริหารทั้ง 14 ข้อ เป็นการทำงานที่มีคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม และการบริหารโดยมีส่วนร่วม และจากการศึกษาของ Nahavandi & Aranda (1994) พบว่า การใช้ทีมทำงานขององค์การในอเมริกาและประเทศอื่นๆ ทำให้เกิดแนวโน้มที่สำคัญของทศวรรษที่ 1980 และ 1990 หลายองค์การจัดให้มี “ทีมงาน” โดยตลอด ทีมงานทำให้มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการใน

การร่วมกันตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การใช้ทีมงานของอเมริกาและประเทศในยุโรปตะวันตกได้มาจากการขยายแนวความคิดจากความสำเร็จทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นที่ขึ้นอยู่กับทีมและการจัดการแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าทีมจะยังไม่เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ ก็มีหลาย ๆบริษัทที่ได้ใช้เป็นเทคนิคเพิ่มการสร้างสรรค์นวัตกรรมและคุณภาพ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ต่าง ๆที่อยู่ในมิติของการสร้างทีมงาน เช่น Q.C., T.Q.C./T.Q.M. (Total Quality Management), T.P.M. (Total Productive Maintenance), ISO 9000/14000 หรือแม้กระทั่ง Q.S.9000 ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากการทำกิจกรรมกลุ่ม และยังมีแนวโน้มปรับวัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นการบริหารงานด้วยตนเอง (self-directed or self-managing) เพื่อให้เกิดพลังร่วม (synergy) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเสมือนสูตรสำเร็จของชัยชนะสู่การปรับปรุงการผลิตและบริการ โดยเน้นสร้างกลุ่มผู้ทำงานให้ชัดเจนขึ้นมา ทั้งนี้ย่อมอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ ในขณะที่ความผิดพลาดจะเกิดน้อยที่สุด

จากพัฒนาการของการวิจัยและข้อค้นพบเกี่ยวกับ “ทีม” หรือ “ทีมงาน” ของนักทฤษฎีทางการบริหารหลายท่านดังกล่าวมาข้างต้นนั้น เห็นได้ว่า นักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและความสำคัญต่อเรื่องของ “คน” มาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1920-1930 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดขึ้นของกลุ่มทฤษฎีการบริหารที่เน้นความสำคัญของ “คน” นับเป็นเวลาเกือบ 100 ปี จากจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่ Hawthorne ของ Mayo ในทศวรรษที่ 1930 และการศึกษาพลวัตกลุ่มของ Lewin ในระยะต่อมา นักพฤติกรรมศาสตร์ผู้มีผลงานเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่สมควรแก่การยกย่อง ได้แก่ McGregor, Likert, Argyris, Blake และ Mouton, และ Walton แนวคิดโดยสรุปจะเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านงานและด้านคน ในฐานะที่เป็นปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการขจัดความขัดแย้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน มาจนกระทั่งถึงทศวรรษ 2000 แนวคิดดั้งเดิมของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้มีวิวัฒนาการมาอย่างไม่หยุดยั้ง

2. พัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ”

Smith (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ของการวิจัยความเป็นผู้นำ(leadership) และการทำงานเป็นทีม (teamwork) ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 1800 ถึงทศวรรษที่ 1990 โดยเน้นงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาท (role) ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและการทำงานเป็นกลุ่มในการสร้างสภาพแวดล้อมความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยระบุลักษณะเฉพาะ (characteristics) ที่นักวิจัยเชื่อว่า เป็นคุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิผลและการทำงานเป็นทีมที่ดี

ผลการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในสมัยแรก ๆ แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพเฉพาะอย่าง (specific personality traits) โดยเชื่อกันว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพบางอย่าง (certain personality traits) ที่ทำให้ผู้นั้นมีความสามารถเป็นผู้นำ (leadership ability) ที่ยิ่งใหญ่ได้ มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่สำรวจคุณลักษณะของบุคคล (individual traits) เช่น ระดับสติปัญญา ลำดับการเกิด สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็ก (Bass, 1960; Stogdill, 1948)

Stogdill (1948) ได้ระบุปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) หรือคุณลักษณะ (traits) 6 อย่างที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ได้แก่ สมรรถภาพ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม สถานภาพ และสถานการณ์ อย่างไรก็ดีเขาสรุปว่า ลักษณะทั้งหกประการที่กล่าวมาแล้ว ยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินความเป็นผู้นำ เนื่องจากบุคคลไม่ได้กลายเป็นผู้นำเพียงเพราะมีคุณสมบัติ (attributes) หรือคุณลักษณะ (traits) เหล่านี้รวมอยู่ในตัวเท่านั้น

หลังจากการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ก็มีการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยกำหนดความสามารถการเป็นผู้นำ (leadership ability) ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) Hersey & Blanchard (1977) เป็นผู้คิดคำว่า “ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์” ขึ้นมาเพื่ออธิบายความเป็นผู้นำไว้ 4 รูปแบบ (style) ได้แก่ การควบคุมกำกับ (directing) การฝึกสอน (coaching) การสนับสนุน (supporting) และการมอบอำนาจ (delegating) ความเหมาะสมของแต่ละรูปแบบขึ้นกับสถานการณ์ งาน และกลุ่ม Hersey และ Blanchard เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้นำใช้ในการกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับตัวเองก็คือ การประเมินความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล โดยดูจากความสามารถในการทำงานได้อย่างดียิ่ง ภายใต้การควบคุมกำกับที่น้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็สามารถประสานกลุ่มไว้ได้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์กล่าวว่าลักษณะเฉพาะ (characteristics) ในแต่ละสถานการณ์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1987)

Hencley (1973) ได้ทำการวิจัยทฤษฎีตามสถานการณ์ (situation theory) และสรุปว่าความสามารถในการเป็นผู้นำ (leadership ability) เป็นผลมาจากข้อกำหนดที่จำเป็นหลาย ๆอย่างของสถานการณ์ทางสังคม (social situation) โดยเขาเชื่อว่าคนสามารถเป็นได้ทั้งผู้ตามและผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางสังคม (social situation) Hoy & Miskel (1987) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะ (characteristics) ของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ว่าเป็นคุณสมบัติเชิงโครงสร้าง (strutural properties) ขององค์การ บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) ลักษณะเฉพาะของบทบาท (role characteristics) และลักษณะเฉพาะของผู้ใต้บังคับบัญชา

(subordinate characteristics) นอกจากนั้น Shriberg et al. (1997) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ว่ามีองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ และวิธีการศึกษาเชิงสถานการณ์ตั้งสมมุติฐานว่า สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำที่ต่างกัน อย่างไรก็ดีทฤษฎีตามสถานการณ์นี้ก็ยังไม่ดีพอเพราะไม่สามารถระบุถึงทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skills) ได้มากกว่าทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory)

หลังจากใช้วิธีการศึกษาเชิงสถานการณ์มานิยามความเป็นผู้นำ นักวิจัยเริ่มใช้ทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theories) มานิยามความเป็นผู้นำ (leadership) โดยวิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมตั้งสมมุติฐานว่า พฤติกรรม (behavior) ต่างหากที่เป็นตัวกำหนดความสามารถการเป็นผู้นำ (leadership ability) ของคนไม่ใช่คุณลักษณะ (traits) ของบุคคลหรือสถานการณ์ (situation) แวดล้อม Shriberg et al. (1997) ได้สรุปว่านักวิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมมาทำงานวิจัยที่สำคัญยิ่งขึ้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) กรณีการศึกษาที่ Ohio เน้นที่ 2 มิติของความเป็นผู้นำ ได้แก่ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (consideration) และแบบมุ่งโครงสร้างงาน (initiating structure) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ความเป็นมิตร การทำงานเป็นทีม สวัสดิการสำหรับผู้ตาม (welfare for others) และลักษณะเฉพาะของการสื่อสารแบบเปิด (open communication characteristics) ในขณะที่แบบมุ่งโครงสร้างงาน (initiating structure) หมายถึง ความใส่ใจต่องาน (task) และจุดมุ่งหมาย (goals) ส่วนการศึกษาที่ Michigan เปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมแบบมุ่งคนงาน (employee-centered behaviors) กับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (job-centered behaviors) ปรากฏว่า ผู้นำแบบมุ่งคนงาน (employee-centered leaders) มีประสิทธิผลมากที่สุด

ทฤษฎีการแปรผันไปตามสถานการณ์ (contingency theories) เกิดขึ้นต่อจากทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theories) Fielder (1967) ได้แยกความแตกต่างระหว่างรูปแบบกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ เขาสรุปว่า รูปแบบของความเป็นผู้นำ (leadership style) จะบ่งบอกถึงระบบการจูงใจของผู้นำ (leader's motivational system) ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (leadership behavior) เป็นเพียงการกระทำเฉพาะอย่าง (specific action) ของผู้นำ เขาเชื่อว่าประสิทธิผลของกลุ่มเป็นผลมาจากรูปแบบ (style) ของผู้นำและความเอื้ออำนวยของสถานการณ์นั้นๆ กล่าวคือ ผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำอาจดีเลิศในสถานการณ์หนึ่งแต่ไม่มีประสิทธิผลเลยในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path-goal theory) ของ House (1971) อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์ (situation characteristics) โดยการปฏิสัมพันธ์นี้จะกำหนดประสิทธิผลของผู้นำ House แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (leadership behaviors) เป็น 4 อย่าง ได้แก่ การควบคุมกำกับ (directive) การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (achievement oriented) การสนับสนุน (supportive)

และการมีส่วนร่วม (participative) งานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีการแปรผันตามสถานการณ์ (contingency model) ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นผู้นำมากขึ้น แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ (personality) พฤติกรรม (behavior) และสถานการณ์ (situation) ได้อย่างชัดเจน (Smith, 2001)

Smith (2001) สรุปว่าการวิจัยความเป็นผู้นำในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ได้หวนกลับมาสนใจคุณลักษณะของบุคคล (personal traits) หรือทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ที่เป็นตัวกำหนดความสามารถในการเป็นผู้นำ (leadership abilities) อีกครั้ง การวิจัยนี้ช่วยให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของบุคคล (personal characteristics) กับพฤติกรรมแต่ละอย่าง (individual behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น การศึกษาแบบนี้เน้นที่ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (leaders) กับผู้จัดการ (managers) และเสนอว่าวิสัยทัศน์ (vision) เป็นคุณภาพที่สำคัญของความเป็นผู้นำ งานวิจัยหลายชิ้นในทศวรรษที่ 1980 ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับวิสัยทัศน์ของผู้นำต่อองค์การ Kanter (1983) กล่าวว่าผู้นำที่มีฝีมือต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล(visionaries) Bennis & Nanus (1985) เห็นว่าวิสัยทัศน์สำคัญเพราะเป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของความเป็นผู้นำ (desired leadership attribute) O′Toole (1985) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมาย ในการศึกษาของเขาเกี่ยวกับบริษัทที่มีการบริหารยอดเยี่ยมที่สุด (best-managed corporations) ในอเมริกา Garfield (1987) ใช้คำว่า “ภารกิจส่วนบุคคล” (personal mission) เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ เมื่อเขาอธิบายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำให้คนธรรมดากลายเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งได้ การศึกษาวิจัยในทศวรรษที่ 1980 เน้นที่ความสำคัญของวิสัยทัศน์สำหรับผู้นำ และที่สำคัญกว่านั้นก็คือการที่ผู้นำและผู้ตามมีวิสัยทัศน์เช่นเดียวกัน วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ตามทั้งหลาย กระบวนการที่ช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวก่อให้เกิดทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Burns, 1978)

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ “ผู้นำและผู้ตามแข่งขันกันเพื่อยกระดับจริยธรรม (morality) และแรงจูงใจ (motivation) ของตนเองให้สูงขึ้น” (Burns, 1978) Bass (1985) กล่าวว่าผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ตาม นักวิจัยคนอื่น ๆได้นิยามความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล (Coleman & La Roque, 1990; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinback, 1991; Sergiovanni, 1989, 1990) Burns (1978) กล่าวว่าตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเกิดการแลกเปลี่ยนบทบาทระหว่างความเป็นผู้นำและการจัดการหลาย ๆครั้งเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม (common purpose) ที่ตั้งไว้

นักวิจัยที่เน้นความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการชี้ว่า ทุกองค์การต่างต้องการผู้นำที่ดีและผู้จัดการที่ดี Bennis & Nanus (1985) กล่าวว่า “ผู้จัดการเป็นคนที่ทำให้สิ่งต่างๆ ถูกต้อง แต่ผู้นำเป็นคนที่ทำสิ่งที่ถูกต้อง” Burns (1978) มองเห็นผู้จัดการเป็นผู้ดำเนินการ (transactors) แต่ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (transformers) Duttweiler & Hord (1987) เน้นถึงอำนาจที่ผู้นำมีอิทธิพลในการชักจูงคนอื่นๆ เขายืนยันว่าการวิจัยได้นิยามผู้นำว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างนโยบาย (policies) วิธีการ (procedures) และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม (practices) รวมทั้งเป็นผู้ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานผ่านวิธีการที่มีวิสัยทัศน์และจากการสนับสนุนของผู้ตาม

การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1980 และ 1990 นั้น ได้ระบุถึงเป้าหมาย (goals) หลายประการเกี่ยวกับคุณภาพในการให้บริการ Greenleaf (1977) ใช้คำว่า “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้” (servant leadership) เพื่อหมายถึงผู้นำที่สามารถให้บริการคุณภาพสูงแก่ผู้อื่น เขากล่าวว่า “ผู้นำริเริ่มและให้ความคิด (ideas) รวมทั้งโครงสร้าง (structure) ต่างๆ นอกจากนี้ยังกล้าเสี่ยงที่จะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ” และ “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน โดยเริ่มจากความรู้สึกตามธรรมชาติว่าเราต้องการให้บริการผู้อื่นและเป็นคนแรกที่จะทำสิ่งนั้น”

Belasco & Stayer (1993) มีความเห็นเช่นเดียวกับ Greenleaf (1977) ว่า การบริการมาในรูปของการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการแก้ไขปัญหาก็คือการตอบสนองความต้องการของผู้คน Belasco และ Stayer เห็นว่าผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของคนอื่น ดังนั้นความรับผิดชอบนี้จะทำให้เกิดกระบวนทัศน์ (paradigm) ในการออกคำสั่งและการควบคุม ซึ่งคล้ายกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้จัดการ โดยผู้นำต้องรับผิดชอบเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ (organizing) และการประสานงาน (coordinating) ในขณะที่ผู้จัดการทำตามคำสั่งของผู้นำ กระบวนทัศน์ (paradigm) นี้ถูกสร้างขึ้นจากความสำเร็จของงานสี่อย่างดังต่อไปนี้ 1) การถ่ายทอดความเป็นเจ้าของงานให้กับคนที่ทำงานนั้น 2) การสร้างความเป็นเจ้าของสภาพแวดล้อม 3) การฝึกฝนความสามารถของคน (personal competence) และ 4) การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและไม่รู้จบ (Belasco & Stayer, 1993) งาน (task) ที่สี่เป็นงานที่ยากที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ทุกคนมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง แต่คนจำนวนมากก็ยังคงถูกพฤติกรรมเก่าๆครอบงำอยู่และรู้สึกว่าไม่มีอำนาจ (Belasco, 1990) งานทั้งสี่อย่างที่กล่าวมาข้างต้นนี้จึงเป็นการบริการผู้คนโดยช่วยเหลือให้ผู้นั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง

Senge (1990) เชื่อว่าปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่ต่อสู้ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามหรือทีมเกิดการเรียนรู้ไปด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สมาชิกของทีมต้องมุ่งให้เกิดการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บริการตามมุมมองของคนอื่นๆในกลุ่มด้วย ในขณะที่ Belasco, Stayer และ Greenleaf เสนอ

บทบาทความเป็นผู้รับใช้ในความเป็นผู้นำ (servitude in leadership) Block (1993) กลับพูดถึงบทบาทของผู้พิทักษ์ (steward) โดยยืนยันว่าคนเต็มใจที่จะทำตัวเสมือนเป็นผู้พิทักษ์ขององค์การโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว Bolman & Deal (1991) ก็มีความเชื่อเช่นเดียวกันว่า ผู้นำที่เก่งจะสามารถเข้าใจมุมมองต่าง ๆ และปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น ๆ ความเชื่อนี้เป็นการรวมความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นผู้รับใช้และเป็นผู้พิทักษ์ไว้ด้วยกัน หรือที่ Covey (1989) เรียกว่าความสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน (win-win relationship) เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ในปลายทศวรรษที่ 1900 มีการกล่าวถึงการบริการผ่านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์มากมาย DePree (1989) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เขาเห็นว่าทักษะพื้นฐานของผู้นำคือความสามารถในการเข้าใจผู้คนหลากหลายรูปแบบ และส่งเสริมให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถของตนออกมา ผู้นำจะทำงานนี้ได้สำเร็จก็ต่อเมื่อเขารู้จักเคารพผู้อื่น เข้าใจว่าความเชื่อของแต่ละคนมาก่อนนโยบายและหลักปฏิบัติขององค์การ ผู้นำต้องเน้นความสัมพันธ์มากกว่าโครงสร้าง DePree (1992) ยังได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการในการให้บริการไว้ เช่น การตระหนักรู้ถึง จิตวิญญาณของผู้คน (human spirit) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความสุขุมรอบคอบ(discernment) ความใส่ใจต่ออนาคตและอดีต Gardner (1989) เน้นความสำคัญของการปลดปล่อยพลังงานและพรสวรรค์ในตัวคนออกมาภายใต้การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดอำนาจ เขาแนะว่า ผู้นำควรเป็นต้นแบบค่านิยมการมอบอำนาจโดยการแสดงความมั่นใจในความสามารถในการทำงานของผู้ตาม

สภาพแวดล้อมทางสังคมและการเมืองของทศวรรษที่ 1990 กระตุ้นให้เกิดความสนใจในการเปรียบเทียบรูปแบบ (styles) ความเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิง Helgelsen (1990) ได้ศึกษาเรื่องนี้และระบุลักษณะ (characteristics) ความเป็นผู้นำของผู้หญิงที่แตกต่างจากผู้ชายโดยยืนยันว่า ผู้หญิงนิยมเป็นผู้นำจากศูนย์กลางขององค์การ ในขณะที่ผู้ชายจะสร้างสายการบังคับบัญชาและเป็นผู้นำจากเบื้องบน Helgelsen (1990) เห็นว่า ความเป็นผู้นำจากศูนย์กลางจะสร้างเครือข่ายที่ดึงให้ผู้คนเข้ามารวมตัวกัน ทำให้คนเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นและสื่อสารกันได้ดี จึงสอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างมากขึ้น Kouzes & Posner (1993) สนับสนุนความคิดของ Helgelsen ว่าการเป็นผู้นำจากศูนย์กลางเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้นำยุคปัจจุบัน และเสริมว่าการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างสัมพันธ์โดยตรงกับความซื่อสัตย์และความสามารถ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือ โดยผู้นำสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือตนเองได้หากมีความชัดเจน ความเป็นเอกภาพ และความจริงจัง ผู้นำที่มีทักษะเหล่านี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามมารวมตัวกันเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

Burn (1978) ได้มีข้อสังเกต 3 ประการต่อคำนิยามความเป็นผู้นำ ดังนี้ ประการแรก ไม่มีการกล่าวถึงการบังคับใช้อำนาจ ผู้นำใช้วิธีการดูแล กระตุ้น และโน้มน้าวจิตใจของผู้ตาม ประการที่สอง ผู้นำดำเนินการโดยยึดถือเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นหลัก และประการสุดท้าย ค่านิยมร่วม (common values) ของทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นตัวกำหนดการกระทำของผู้นำ การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำของ Helgelsen สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีความเป็นผู้นำในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาอย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงทำให้เกิดการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลางไปสู่สมาชิกของกลุ่มนั้น ๆ มีคำอีกหลายคำที่หมายถึงการทำงานโดยใช้ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม แต่ที่ใช้กันมากก็ได้แก่ การตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน และการบริหารโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน เป็นต้น ในอดีต การบริหารโดยยึดพื้นที่เป็นฐานถูกนำไปใช้มากในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม Deming (1986) เน้นความสำคัญของการให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อให้ผู้นั้นตระหนักถึงความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงของตนเอง ความสำเร็จของแผนการจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (total quality management) ของ Deming ได้พิสูจน์ให้เห็นความถูกต้องของแนวคิดนี้ ในปี 1985 Bennis จึงเสนอกลยุทธ์ที่นำไปสู่การให้อำนาจแก่พนักงาน

การศึกษาพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ของความเป็นผู้นำนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตั้งแต่ยุคของทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ไปสู่ยุคทฤษฎีตามสถานการณ์ (situation theory) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบความเป็นผู้นำ 3 ประการคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ในยุคต่อมานักวิจัยได้เริ่มใช้ทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theory) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ การควบคุมกำกับ (directive) การมุ่งสู่ความสำเร็จ (achievement oriented) การสนับสนุน (supportive) และการมีส่วนร่วม (participative) การศึกษาอื่น ๆได้ระบุถึงลักษณะและกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับการมีจุดประสงค์ร่วม และให้ความสำคัญกับทีมมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล งานวิจัยในรอบ 100 ปีที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ นักวิจัยสมัยใหม่ได้หันไปศึกษาความเป็นผู้นำจากมุมมองของผู้ตามแทนที่จะศึกษาเฉพาะจากผู้นำเท่านั้น กระบวนการนี้จึงทำให้เกิดความเข้าใจถึงพลวัตของความเป็นผู้นำมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยที่ผ่านมายังเป็นการมุ่งความสนใจอยู่ที่ความเป็นผู้นำในปัจเจกบุคคลเกือบทั้งสิ้น ในยุคปัจจุบัน การมีกระบวนทัศน์แบบกระจายอำนาจและการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการของความเป็นผู้นำเริ่มมีความสำคัญสูงขึ้น การศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำจึงนิยมกล่าวถึงเรื่องทีม การมีส่วนร่วมถูกใช้ในหลายองค์การโดยการสร้างทีมงาน การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จของทีมบริหารตนเอง (self-management

team) และความเป็นผู้นำชั้นสูง (super-leadership) เป็นบทบาทที่สำคัญของทีมในองค์การ

3. การศึกษาเกี่ยวกับ "ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง"

หนึ่งในแนวคิดของความเป็นผู้นำที่เป็นจุดสนใจของงานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาก็คือ แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนทัศน์ "ความเป็นผู้นำใหม่" (Bryman, 1992) Downton (1973 อ้างถึงใน Northouse, 1997) เป็นผู้ใช้คำว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรก อย่างไรก็ตาม การเกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มจากงานชิ้นเด่นของ Burns (1978) เขาพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม เขาได้เขียนเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม จากทัศนะของ Burns ความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจ เพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตาม ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา Bass (1985) ได้ขยายและปรับปรุงข้อเขียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานของ Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ เขาเสนอว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก

นอกจากผลงานของ Bass ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลงานวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) ที่ระบุถึงยุทธวิธีทั่วไป (common strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง และผลงานของ Tichy & DeVanna (1986, 1990) ซึ่งสนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การ เขาต้องการค้นหาว่า ผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่น ๆ เขาเสนอแนะว่า ผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกระบวนการปฏิบัติ 3 ขั้นตอน

จากการศึกษาพัฒนาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับ "ทีม" ซึ่งมีมานานเกือบร้อยปี และมีการศึกษาเกี่ยวกับ "ความเป็นผู้นำ" มานานเกินกว่าร้อยปี แต่การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง" เพิ่งจะได้รับความสนใจศึกษาและนำมาใช้ในองค์การเมื่อประมาณยี่สิบกว่าปีมานี้ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรืออีกนัยหนึ่งคือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นข้อตกลงเบื้องต้นอันทรงคุณค่าที่ผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการเน้นความสนใจทางด้านความเป็นผู้นำ ทีมต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visioning) องค์การและทีมต้องการบุคคลผู้สามารถสร้างทัศนภาพในอนาคตได้ชัดเจนว่าองค์การจะก้าวไปสู่ทิศทางใดในอนาคต ในทศวรรษ 2000 นี้ องค์การมุ่งเน้นการ

ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต และขจัดการแก้ปัญหาระยะสั้น ดังนั้นทีมงานต้องธำรงไว้ซึ่งมโนทัศน์ที่กว้างและมองไกลสู่อนาคต

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ลักษณะของทีม

โดยทั่วไป **กลุ่ม** หมายถึง บุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น มีการปฏิสัมพันธ์กัน การดำรงอยู่ของกลุ่มจำเป็นต้องทำให้สมาชิกของกลุ่มได้รับความพอใจ Hersey et al. (2001) ได้ให้ทัศนะถึงสิ่งที่ขาดหายไปจากคำนิยามของ **กลุ่ม** คือ ข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าสมาชิกกลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน เขากล่าวว่ามีตัวอย่างของกลุ่มมากมายที่ปราศจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เช่น อาจจะมีคน 3 คนใน 1 กลุ่มผู้ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน บุคคลหนึ่งอาจจะเข้าร่วมกลุ่มเนื่องจากความต้องการอำนาจ อีกคนหนึ่งเนื่องจากความต้องการในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นคือความต้องการทางสังคม ส่วนบุคคลที่สามอาจจะเข้าร่วมกลุ่มเนื่องจากความต้องการสถานภาพ จะเห็นได้ว่า สมาชิกแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีความต้องการทางวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจึงไม่ใช่เกณฑ์ของกลุ่ม แต่วัตถุประสงค์จะเป็นเกณฑ์ของกลุ่มที่มีประสิทธิผล

ในขณะที่ นักสังคมวิทยาได้ให้คำจำกัดความของ**กลุ่ม**อย่างเป็นทางการว่าเป็นการรวมตัวของคน 2 คนขึ้นไป ที่มีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีเสถียรภาพ มีเป้าหมายเดียวกัน และเข้าใจว่าพวกตนอยู่ในสถานะของกลุ่ม (Greenberg & Baron, 1997) ซึ่งสามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆของคำจำกัดความดังนี้

ลักษณะที่หนึ่ง กลุ่มประกอบขึ้นด้วยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของคน 2 คนขึ้นไป นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มต้องมีอิทธิพลบางอย่างต่อกันและกัน ไม่ว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะเป็นไปโดยทันทีและเกิดขึ้นต่อหน้ากันดังเช่นการประชุมคณะกรรมการ หรือเป็นแบบใช้เวลาเช่น เอกสารที่มีการเขียนขึ้นและเวียนในกลุ่มเพื่อขอความคิดเห็น กลุ่มต้องมีอิทธิพลบางอย่างต่อกันและกันจึงจะเรียกว่าเป็นกลุ่ม

ลักษณะที่สอง กลุ่มต้องมีโครงสร้างที่มีเสถียรภาพ (stable structure) ถึงแม้ว่ากลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งก็เกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่ก็ต้องมีความสัมพันธ์บางอย่างที่คงที่ เพื่อทำให้สมาชิกอยู่ร่วมกันและทำงานเป็นกลุ่มเดียวกัน การรวมตัวของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆไม่สามารถเรียกว่าเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มคนที่เข้าคิวรอในธนาคาร เป็นต้น

ลักษณะที่สามของกลุ่มคือ สมาชิกมีความสนใจหรือเป้าหมายเดียวกัน เช่น สมาชิกคณะกรรมการความปลอดภัยของบริษัทต่างมีเป้าหมายเดียวกันคือ รักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน

ลักษณะที่สี่ซึ่งเป็นลักษณะสุดท้าย การเป็นกลุ่มนั้นบุคคลที่เข้าร่วมจะต้องเข้าใจว่าพวกตนอยู่ในสถานะของกลุ่ม กลุ่มประกอบด้วยผู้คนที่รู้จักกันและกันว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มและสามารถแยกแยะคนเหล่านี้จากคนที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกกลุ่มผู้บริหารหรือทีมซอฟท์บอล ของบริษัท สมาชิกจะรู้ว่าใครบ้างที่เป็นคนในกลุ่มและคนไหนที่ไม่ใช่ ในทางตรงกันข้าม ผู้คนที่เข้าคิวรอในธนาคารอาจไม่คิดว่าต่างก็เป็นสมาชิกของกลุ่ม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะยืนติดกันและอาจพูดคุยกันบ้าง แต่พวกเขามีสิ่งที่เหมือนกันน้อยมาก หรืออาจจะมีบ้างคือความสนใจร่วมกันที่จะไปถึงหัวแถว และไม่สามารถบ่งบอกเกี่ยวกับผู้อื่นในแถว

เมื่อหลายปีมานี้ องค์การต่าง ๆได้พยายามหาความได้เปรียบในการแข่งขัน หลาย ๆองค์การจึงมอบภาระงานให้กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษที่เรียกว่า **ทีม** เนื่องจากการเคลื่อนไหวของทีมมักจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนว่า จริง ๆแล้วทีมคืออะไร จึงได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าทีมว่าหมายถึงอะไร ดังกรณีที่ Hersey et al. (2001) ได้ให้นิยามว่า ทีมหมายถึงกลุ่มทำงานอย่างเป็นทางการ (formal work group) ในขณะที่ Greenberg & Baron (1997) ให้นิยามว่า กลุ่มที่สมาชิกมีทักษะเสริม (complementary skills) และมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับความหมายที่ Everard & Morris (2004) กล่าวไว้ว่า ทีม เป็นกลุ่มของคนที่มีจุดประสงค์ร่วมกันที่สามารถจัดการกับงานต่าง ๆที่มีมาได้อย่างมีประสิทธิผล คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึงคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดในเวลาที่มีมาให้ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆที่มีมาให้ได้อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุดเพื่อทีม การช่วยเหลือจากสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีคุณภาพดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทีมแตกต่างจากกลุ่มทำงานทั่วไปหลายอย่างดังนี้ 1) ทีมได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามขั้นตอนการทำงานมากกว่าหน้าที่ 2) ทีม “เป็นเจ้าของ” ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือขั้นตอนที่พวกเขารับผิดชอบ 3) สมาชิกทีมได้รับการฝึกฝนในหลาย ๆด้าน และมีทักษะที่หลากหลาย 4) ทีมปกครองตนเอง 5) มีการสร้างเจ้าหน้าที่และกำลังสนับสนุนขึ้นในทีม และ 6) ทีมมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในระดับองค์การ ทีมสามารถเป็นได้ทั้งแบบชั่วคราวหรือถาวร และงานของทีมอาจคาบเกี่ยวหน่วยงานอื่นหรืออยู่เฉพาะในทีม

คุณสมบัติเด่นอย่างแรกของทีมก็คือ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการที่ส่วนใหญ่เกิดจากความคิดของพวกเขาเอง สมาชิกต้องเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมและวิธีการที่จะทำให้ถึงเป้าหมายนั้น ความเห็นพ้องกันนี้จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและแรงกระตุ้นสำหรับสมาชิกทุกคนที่จะปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่สองก็คือความรับผิดชอบร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อกันและกัน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มรายงานต่อผู้นำหรือผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบงานของพวกเขา แต่สมาชิกของทีมมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานเพราะความมีส่วนร่วมในทีม คุณสมบัติที่สามของทีมก็คือ วัฒนธรรมของทีมจะมีพื้นฐานจากความเชื่อถือและความร่วมมือ ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มมีอะไรที่เหมือนกัน แต่สมาชิกของทีมมีวัฒนธรรมที่

ร่วมกัน สมาชิกของทีมมีความตั้งใจที่จะประนีประนอม ร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บรรยากาศของความร่วมมือไม่ได้หมายถึงไม่มีความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถปรับไปสู่ความสร้างสรรค์ได้ถ้ามีการจัดการอย่างดี วัฒนธรรมของทีมเช่นนี้ทำให้เกิดความเป็นผู้นำร่วมกัน ในขณะที่กลุ่มมีผู้มีหน้าที่เป็นผู้นำเพียงคนเดียว แต่ทีมมีความเป็นผู้นำร่วมกันในสมาชิกทุกคน ท้ายที่สุด ทีมก็จะพัฒนาแนวร่วม และแนวร่วมหมายถึง สมาชิกทุกคนร่วมกันทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าแต่ละคนทำร่วมกัน

2. ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล

เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักพฤติกรรมศาสตร์ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษ 1980 แนวคิดใหม่ได้พัฒนาขึ้นมา องค์การต้องการรูปแบบของทีมที่มีประสิทธิผล ไม่ว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมในอนาคตจะมีลักษณะแบบกลุ่มพัฒนาคุณภาพ ทีมบริหารงานด้วยตนเอง หรือทีมรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันมากในขณะนี้ก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิผลในแง่มุมต่าง ๆได้ทำกันมาเป็นเวลายาวนานและได้รับความสนใจนำไปใช้ในองค์การกันอย่างกว้างขวาง

จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น Mayo et al. (Mayo, 1933 อ้างถึงใน Dyer, 1977) ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน 2) หัวหน้ามีความภูมิใจสถิติผลงานของกลุ่ม 3) หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง 4) หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ 5) กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก 6) กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลง 7) ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน 8) กลุ่มรู้สึกถึงความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

Mayo et al. ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในทางตรงกันข้าม กลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดปทัสถานในทางลบ (negative norms) เช่น กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและได้ใช้อิทธิพลกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้จึงจำกัด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดทีมงานไม่มีประสิทธิผล Mayo ได้สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิผล คุณลักษณะต่าง ๆที่เป็นผลงานวิจัยในปี 1928 ของ Mayo ยังคงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

หลังจากที่ผลงานของ Mayo et al. ได้เผยแพร่ออกมา ประมาณ 20 ปีต่อมา McGregor (McGregor, 1960 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็น

ทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise ซึ่งคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายและไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจังและไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่ายงาน

2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว

3) สมาชิกทีมเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้ร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับ เป็นผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

4) สมาชิกทีมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่น ๆเสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม

5) แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทุกคนคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับยั่วยุให้มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจ จะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆอย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย บางครั้งพบว่ามีบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ทีมจะยอมรับและเผชิญกับปัญหาเหล่านั้นโดยไม่ยอมให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องมีการนำเรื่องที่ยังหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้มาพิจารณาใหม่ในโอกาสต่อไป

6) การตัดสินใจ ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยใช้หลักการความเห็นพ้องต้องกัน (consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่าการตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะทีมจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7) การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งจะขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆที่ทีมกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี

8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีม จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่าง ๆน้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9) เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆอย่างเต็มใจ

10) หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มจะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร้เหตุผล จากการสังเกตพบว่าสภาวะผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตนเอง ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแย่งชิงอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่อยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11) ทีมจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่าดำเนินการเป็นไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ไม่ว่าปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด ทีมจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆให้ลุล่วงไป

ส่วนลักษณะของทีมที่ไม่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1) บรรยากาศการทำงานสะท้อนให้เห็นถึงความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย โดยดูได้จากสมาชิกนั่งซุบซิบกันในหมู่คนที่ไม่ทำอะไร ส่วนคนที่ทำงานจะมีความเครียดเผชิญหน้ากัน และมีความก้าวร้าว โดยทั่วไปทีมไม่สนใจการทำงาน

2) มีสมาชิก 2 - 3 คนที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น และไม่มีใครสนใจที่จะดึงการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ

3) การอภิปรายของทีมไม่สามารถสรุปได้ว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย บางครั้งทีมอาจระบุวัตถุประสงค์ แต่สมาชิกไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ เห็นได้ชัดเจนว่าแต่ละคนในทีมจะมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่ม

4) สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลาย ๆเรื่องไม่ได้รับความสนใจ ถูกมองข้าม การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เพียงแต่ต้องการสร้างความประทับใจ

5) สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงการแสดงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล ไร้สาระ ต่างคนจึงระมัดระวังไม่กล้าพูด ไม่กล้าแสดงออก

6) ทีมไม่สามารถดำเนินการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าว นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการออกเสียงเพื่อแก้ปัญหา แต่เสียงส่วนใหญ่ของคนกลุ่มน้อยจะได้รับการยอมรับ

7) สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน แต่ข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่มีผู้รับฟัง

8) มีการตัดสินใจกันก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังจากเลิกประชุม และไม่รู้สึกผูกพันกับผลการตัดสินใจ

9) มีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร

10) หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกผู้อื่นจะไม่ยอมรับสภาวะผู้นำ แม้แต่สมาชิกผู้มีความสามารถ

11) ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12) ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบัง ไม่นำมาเปิดเผย

13) ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่กลับสนใจที่จะพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผิดพลาด และจะพูดกันนอกห้องประชุม

14) สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันในระดับต่ำ

15) สมาชิกทีมมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมที่มีประสิทธิผล และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

Likert เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่ง ได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยทางสังคมที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน Likert ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม คุณลักษณะต่าง ๆ (Likert, 1961 อ้างถึงใน Parker, 1990) ได้แก่

1) สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2) ทีมปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นกันเอง ไม่เครียด

3) สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และเคารพให้เกียรติกัน รวมถึงหัวหน้าด้วย

4) สมาชิกและหัวหน้าทีมต่างไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันสูง

5) ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่าง ๆ

6) สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆได้อย่างดี พยายามผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆของกลุ่มได้กลมกลืนกันอย่างเหมาะสม

7) ค่านิยมยิ่งมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

8) สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน แต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีความหวังต่อกันและกัน

9) ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันในทีม ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น และข้อมูลต่างๆ ล้วนมุ่งเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีม ทั้งผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้รับมีความเคารพซึ่งกันและกัน

10) หัวหน้าทีมส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

11) สมาชิกทีมมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

12) สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมด้วยความเต็มใจ ปราศจากความกลัว หัวหน้าทีมจะไม่สร้างความกดดันเพื่อผลักดันให้สมาชิกรู้สึกเครียด ในทางตรงกันข้ามถึงแม้ว่าเป้าหมายและความคาดหวังจะตั้งไว้สูง แต่ทีมจะช่วยกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

13) หัวหน้าทีมและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่า สมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย สมาชิกจะมีการพัฒนาในด้านต่างๆ มากขึ้น

14) เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำสมาชิกคนอื่นๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15) บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะไม่ชื่นชมแนวคิดแบบเดิมที่ใช้กันอย่างจำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ๆ ที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์

16) ทีมตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อไรควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีม

17) มีการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18) มีการส่งเสริมให้ทีมใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญๆ ทุกเรื่องโดยไม่มีการยกเว้น จะไม่เสียเวลากับการสื่อสารเรื่องที่ไม่สำคัญ

19) สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการรับฟังและเชื่อถือโดยปราศจากความแคลงใจ

20) ในทีมที่มีประสิทธิผลสูงมีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

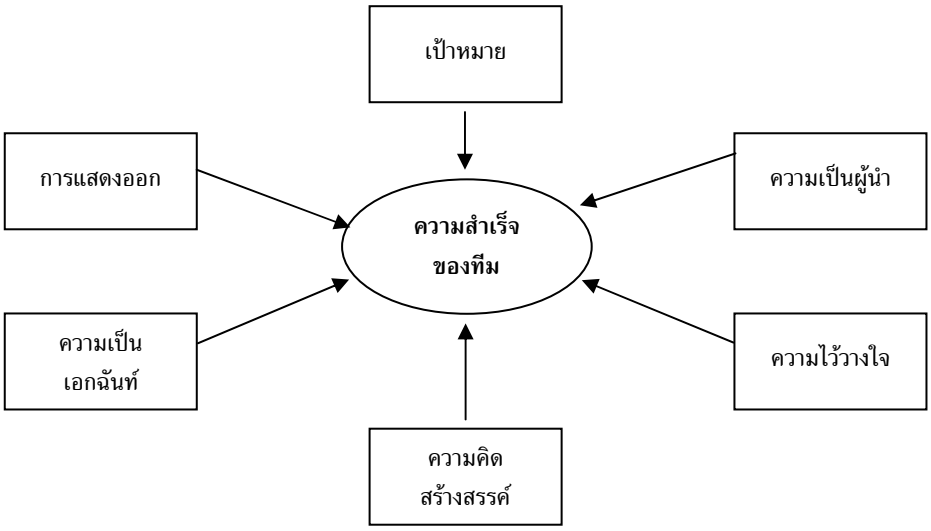
21) กระบวนการกลุ่มของทีมส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงการแนะนำว่าอะไรบ้างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

22) สมาชิกในทีมมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับปรุงแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีม สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23) ในทีมที่มีประสิทธิผล สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งใช้เป็นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล

24) หัวหน้าทีมของกลุ่มที่มีประสิทธิผลได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ คณะ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรจะมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันแสดงดังภาพที่ 1 และอธิบายไว้ดังลำดับต่อไป



ภาพที่ 1 คุณลักษณะสำคัญของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

1) เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (shared goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2) การแสดงออก (expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

3) ความเป็นผู้นำ (leadership) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญคือ ทีมจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าบางครั้งทีมงานอาจจะมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และตามความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

4) การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5) ความไว้วางใจ (trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

6) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม หรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ ทำใหม่” นั่นเอง ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในความหมายโดยทั่วไป “ความเป็นผู้นำ” หรือ leadership เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ (Howell, & Costley, 2001; เสนาะ ติเยาว์, 2543; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545ข)

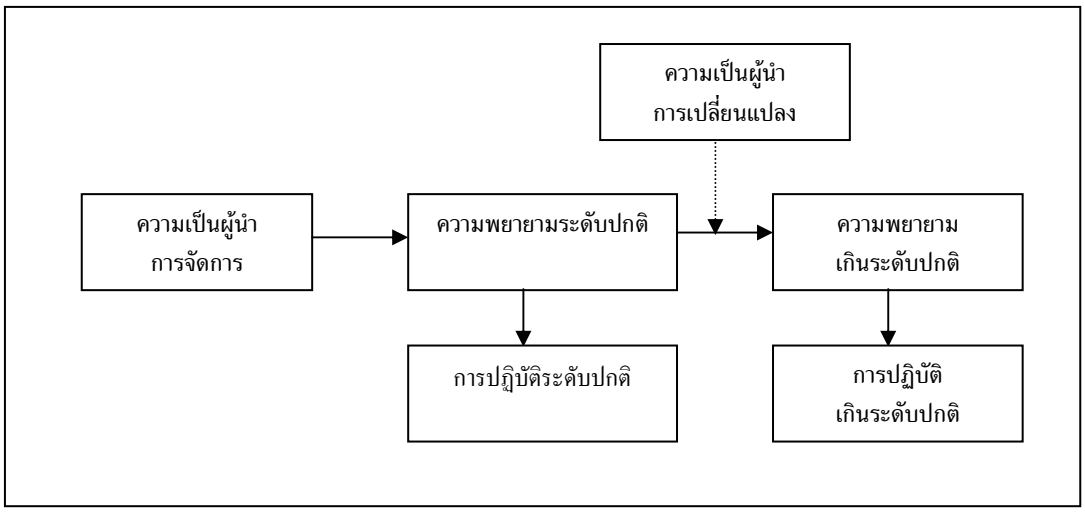
ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ (process) คุณสมบัติ (property) กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน (people activity) เป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปคือคนที่เป็นผู้นำกับคนที่เป็นผู้ตาม และเป้าหมาย (goal) หนึ่งในกระบวนทัศน์ "ความเป็นผู้นำใหม่" คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Northouse, 1997) ซึ่งให้ความหมายได้ว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบุคคล เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตาม ในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นกระบวนการที่รวมเอาทั้งความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leadership) และการมีวิสัยทัศน์ (visioning) ไว้ด้วยกัน

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Northouse, 1997) เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง Burns (1978) เสนอแนะว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆมีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะ องค์การ หรือชุมชน (Howell & Avolio, 1992; Shanis et al., 1993)

Weber, House, และ Bass เน้นว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ เช่น วิธีที่ผู้นำปฏิบัติตนต่อผู้ตาม (Northouse,1997) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมีบทบาทโดยตรงในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำทีมที่ต้องช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Patterson, 1997) การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามทำงานจนลืมผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะมีบารมี (charisma) รู้จักกระตุ้นผู้ตามได้อย่างชาญฉลาด (intellectually stimulating) และเห็นอกเห็นใจคนทุกคน (individually consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นแบบบทบาทสำหรับผู้ตาม จะเป็นที่รัก ที่เคารพนับถือ และเป็นที่ไว้ใจ และยังได้รับความคาดหวังจากผู้ตามว่ามีคุณสมบัติพิเศษ มีความอดทนเป็นเลิศ และมีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Bass, 1996) นอกจากนั้น Bass et al. (อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) ยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) ว่า ในกรณีแรกนั้นหมายถึงผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึง

ความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในกรณีที่สองหมายถึงผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการเป็นผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดใหม่ในการบริหาร “กลุ่มหรือทีมงาน” ที่เกิดขึ้นอีกแนวคิดหนึ่ง เป็นแนวคิดที่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารที่น่าสนใจ นั่นคือ การเสริมสร้าง**ทีมบริหารตนเอง** (self-managed team) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทัศนะการเป็น**ผู้นำตนเอง** (self-leadership) ของทีมงาน นักวิชาการหลายท่าน เช่น Manz และ Sims (อ้างถึงใน Stoner & Freeman, 1996) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การใช้ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม โดยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตาม และถือว่าผู้นำ (leader) ที่ดีต้องพยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจหรือโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น จะสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์การที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นอย่างในปัจจุบันได้หรือไม่ และหากผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเสียแล้วอะไรจะเกิดขึ้น ดังนั้น กรอบแนวคิดใหม่ในการ

บริหารแบบ **self-managed group** โดยอาศัยหลักการ **self-leadership** ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติที่จะจูงใจตนเองเพื่อการทำงานทั้งที่เป็นงานมีผลตอบแทนหรือไม่มีผลตอบแทน จึงเกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอ ที่ไม่อาจจะรับกับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” เช่นเดียวกับทัศนะของ Lawler (1986) ที่ได้กล่าวว่า เครื่องมือหนึ่งในการจัดการแบบมีส่วนร่วมและทีมก็คือแนวคิดของ “ทีมผู้นำตนเอง” **(self-leadership)** และ “ทีมผู้นำขั้นสูง” **(super-leadership)** ด้วยการใช้งานที่มากขึ้นของทีมในองค์การทำให้บทบาทหลายอย่างของผู้นำกำลังเปลี่ยนแปลง เรากำลังให้อำนาจกับสมาชิกแต่ละคน ให้การฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ทางธุรกิจ และหวังว่าเขาจะสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆได้ด้วยตนเอง ทีมถูกวางรูปแบบตามความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ทีมบริหารตนเองมีความรับผิดชอบในการประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเอง วางรูปแบบงาน และทุกขั้นตอนการทำงานที่มีผลต่อพวกเขา ตามปกติความเป็นผู้นำจะถูกเลือกหรือหมุนเวียน และมีความกดดันอย่างแรงต่อแต่ละคนให้ยอมรับความรับผิดชอบของการตัดสินใจและการกระทำของตัวเอง

Manz & Sims ได้เสนอตัวแบบสำหรับความเป็นผู้นำทีมที่เกี่ยวข้องกับทีมผู้นำตนเองและทีมผู้นำขั้นสูงของสมาชิกแต่ละคน (Manz, 1990; Manz & Sims,1987, 1991, 1992) ในกรณีของทีมผู้นำตนเอง (self-leadership) นั้น เป็นกระบวนการของคนที่เป็นผู้นำในการนำตัวเขาเอง ดังนั้นสมาชิกของทีมได้ถูกสอนและสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตัวเอง และรับผิดชอบต่อความคิดที่ไม่ต้องการผู้นำอีกต่อไป กรณีทีมผู้นำขั้นสูง (super-leadership) คือ การที่สมาชิกทุกคนในทีมวางเป้าหมาย สังเกต ประเมิน วิเคราะห์ กระตุ้น และให้รางวัลกันและกัน ในสภาวะนี้ความต้องการผู้นำสักคนได้ถูกลดลงแล้ว สมาชิกของทีมตัดสินใจด้วยตัวเองว่าเขาต้องการอะไรและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (Manz & Neck, 1999)

1) **การพัฒนารูปแบบความคิดที่เป็นบวกและกระตือรือร้น** สมาชิกและทีมเสาะหา และพัฒนาภาวะแวดล้อมที่เป็นบวกและกระฉับกระเฉง

2) **การวางเป้าหมายของบุคคล** สมาชิกและทีมวางเป้าหมายของงาน และความคาดหวังจากผลของงาน

3) **การสังเกตและประเมินตัวเอง** สมาชิกของทีมสังเกตตัวเอง และพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นแล้วประเมิน วิจารณ์ และประเมินผลงานซึ่งกันและกัน

4) **กระตุ้นตัวเอง** สมาชิกของทีมให้รางวัลและสนับสนุนกันและกัน

ดังนั้น บทบาทที่สำคัญคือการนำผู้อื่นเพื่อจะนำพวกเขาเอง หรือ “เพื่ออำนวยพลังของทีมผู้นำตนเอง” กับลูกน้องทุกคน (Manz & Sims, 1991) ในทางกลับกันกับความคิดที่ผู้นำคือฮีโร่ นั่นคือผู้นำถูกคาดหวังให้มีคำตอบในทุกคำถาม และนำทาง ปกป้อง และรักษาลูกน้อง แนวคิดของทีมผู้นำขั้นสูงและทีมผู้นำตนเองได้ให้ข้อคิดว่า ผู้นำต้องให้จุดยืนแก่ลูกน้อง

ที่พวกเขาไม่ต้องการผู้นำมากนัก โดยการใช้เทคนิคการวางรูปแบบงาน การพัฒนาวัฒนธรรมของทีม การจัดการกับการทำงานที่เหมาะสม และรูปแบบของความเป็นผู้นำตนเองผู้นำก็จะสามารถสร้างตัวแทนความเป็นผู้นำทั้งภายนอกและภายใน การวางรูปแบบงานและจัดทีมที่ถูกต้องเป็นตัวแทนภายนอก ความสามารถในการพัฒนาของพนักงานและแรงกระตุ้นภายในเป็นตัวแทนภายในสำหรับการนำทางของผู้นำเพื่อความสำเร็จแล้ว การจัดการแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำตนเอง ต้องการการให้อำนาจสมาชิก และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หนึ่งในส่วนประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็คือการให้คำจำกัดความใหม่กับแนวคิดของความเป็นผู้นำและความเป็นผู้ตาม พนักงานที่กลายเป็นทีมผู้นำขั้นสูง ไม่จำเป็นต้องจัดการควบคุม และติดตามจากผู้นำของเขา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของกลุ่ม และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นอย่างมากในด้านบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกลุ่มที่มีลักษณะพิเศษที่เรียกว่าทีม และเป็นทีมที่มีลักษณะสัมพันธ์กันกับทีมที่มีประสิทธิผล ทีมบริหารตนเอง (self-managed team) ทีมผู้นำตนเอง (self leadership) และทีมผู้นำขั้นสูง (super leadership)

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขที่องค์การไม่สามารถดำรงสภาพดั้งเดิมเอาไว้ได้ จุดประสงค์หลักของการเปลี่ยนแปลงในองค์การคือช่วยให้สมาชิกในองค์การยอมรับความจำเป็นที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของตนเอง เพื่อทิ้งสิ่งเก่าและค้นหาทางเลือกใหม่ (Levy & Merry, 1986) เมื่อความรู้สึกจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการประสานเพื่อนำทางการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องใช้พลังงานจำนวนมาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้วิธีการสร้างและรักษาปริมาณพลังงานที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นและเร่งการเปลี่ยนแปลง (Miles, 1999) ผู้นำเหล่านี้จะกระตุ้นให้ทีมเกิดความต้องการทำงาน มีความขยันและมองโลกในแง่ดี พลังของทีมที่ผู้นำนำมารวมกันเป็นตัวสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทีมจะมีความรับผิดชอบดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่จะสร้างขึ้น (Bass, 1998)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎี อันอาจจะเป็นเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงได้นำเสนอลักษณะสำคัญของทฤษฎีในส่วนนี้ 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ กับทฤษฎีจูงใจโดยสังเขป และจะชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อระบบความคิด ระบบความเชื่อและการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การในระยะปัจจุบันด้วย ดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

1.1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย McGregor ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน ซึ่งทัศนะแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย โดยทัศนะตามทฤษฎี X มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องใช้อำนาจบังคับและควบคุม คนโดยทั่วไปชอบรับการสั่งการหรือควบคุมจากผู้ที่มีอำนาจ และทฤษฎี Y มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การทำงานถือเป็นธรรมชาติ เหมือนเช่นการเล่นหรือการพักผ่อน การทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายองค์การถือเป็นรางวัลในความสำเร็จ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสมคนชอบแสวงหาความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มขึ้น

1.2 ทฤษฎี System 1 และ System 4 พัฒนาขึ้นโดย Likert ในกรณีของ System 1 มีลักษณะสำคัญคือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย จูงใจด้วยความกลัวสถานภาพและสภาพทางเศรษฐกิจ สื่อสารแบบทางเดียวและบนลงล่าง ความสัมพันธ์แบบบนลงล่างเน้นการสั่งการ รวมอำนาจ การตัดสินใจเกิดขึ้นที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงและสื่อสารลงมาสู่ระดับล่าง ควบคุมโดยผู้บริหารอย่างใกล้ชิด ความมุ่งมั่นเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายองค์การอยู่ในระดับต่ำ มีทัศนะแบบผู้ตาม รอรับคำสั่ง การพัฒนาบุคลากรมีน้อย **ส่วน System 4** มีลักษณะสำคัญคือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความเห็นและมีการนำไปใช้ จูงใจด้วยปัจจัยต่างๆ ยกเว้นการสร้างความกลัว มีการสื่อสารหลายทิศทาง ความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและในแนวนอน (บนลงล่างและล่างขึ้นบน) กระจายอำนาจการตัดสินใจเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์การ กำหนดทิศทางองค์การโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารระหว่างกัน ควบคุมตนเอง ความมุ่งมั่นเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายองค์การอยู่ในระดับสูง มีทัศนะแบบผู้นำ ริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากรมีสูง

1.3 ทฤษฎี Immaturity และ Maturity พัฒนาขึ้นโดย Argyris ซึ่งทฤษฎี **Immaturity** มีลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้ถูกกระทำ พึ่งพาภายนอก แสดงพฤติกรรมได้จำกัด สนใจเรื่องง่ายๆ มีทัศนะหรือวิสัยทัศน์ระยะสั้น เป็นผู้ปฏิบัติ และขาดความตระหนักในตนเอง และทฤษฎี **Maturity** มีลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้กระทำ พึ่งตนเอง แสดงพฤติกรรมได้หลากหลาย สนใจในแนวลึก เรื่องยากซับซ้อน มีทัศนะหรือวิสัยทัศน์ระยะยาว เป็นผู้นำ ตระหนักในตนเอง ควบคุมตนเอง

2. ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจอาจจำแนกได้เป็น 2 ยุคคือ **ทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์** เป็นยุคการจูงใจด้วยค่าจ้าง (wage) เป็นยุคที่มุ่งงานเป็นหลัก (job-centered) โดยถือว่างานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่างเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คนเป็นเพียงมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ที่มีเงินหรือรายได้เป็นสิ่งจูงใจ การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายให้ตามผลผลิต ใช้การปรับคนเข้ากับงาน ซึ่งงานนั้นได้กำหนดวิธีการเอาไว้แล้ว และ**ทฤษฎีการจูงใจยุคการบริหารเชิงพฤติกรรม** ซึ่งเป็นยุคที่มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่คนงาน ให้มีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มเพื่อการสร้างสรรค์ การมีสิทธิที่จะเลือกวิธีการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายพิจารณาปรับหรือจัดงานให้เหมาะสมหรือเป็นที่พึงพอใจแก่คนงานที่จะทำนั้น เป็นการยึดถือคนเป็นศูนย์กลาง (human-centered) มองคนเป็นมนุษย์สังคม (social man) มากกว่าการเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) สำหรับทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา และทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อระบบความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การที่สำคัญ ควรจะได้นำมากล่าวถึงโดยสังเขปดังนี้

2.1 ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา

เป็นทฤษฎีที่พยายามจะตอบคำถามว่า “มีอะไรที่จะจูงใจคนให้ทำงานได้บ้าง?” เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือแรงขับที่คนงานมีหรือต้องการได้รับ และต้องการอะไรมาก อะไรน้อย มีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ 5 ขั้น และเชื่ออีกว่า เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะเป็นตัวจูงใจแทน (Hoy & Miskel, 2001) โดยมีลำดับต่างๆดังนี้ ลำดับที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย รูป รส กลิ่น เสียง และ สัมผัส ลำดับที่ 2 ความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น การปกป้องจากอันตรายและสิ่งคุกคาม อิสระจากความกลัว ความกังวล และความไม่แน่นอน ต้องการโครงสร้าง ระเบียบ กฎ ขอบเขต และความมั่นคง ลำดับที่ 3 ความเป็นเจ้าของ ความรัก และกิจกรรมทางสังคม เช่น การคบหาสมาคมด้วยความพึงพอใจกันคนอื่น ความเป็นส่วนหนึ่งของทีมได้รับและได้ให้ความมีมิตรภาพและความมีน้ำใจ ลำดับที่ 4 การยอมรับนับถือ เช่น การยอมรับตนเองในความสำเร็จ สมรรถภาพ และความเชื่อมั่น การยอมรับจากคนอื่น สถานะ ความรู้จักเกียรติยศ และความซาบซึ้ง ลำดับที่ 5 การบรรลุศักยภาพแห่งตน เช่น การประสบผลสำเร็จอย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาตนเอง ความริเริ่มสร้างสรรค์ และการได้แสดงออกในความสามารถ

2.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two-factors theory) มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory, motivation-maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น ทฤษฎีนี้เป็นผลจากการศึกษาสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบอร์ก เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่าสิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งเขาเรียกว่า**ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา** (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว สิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) หากขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ซึ่งเขาเรียกว่า**ปัจจัยจูงใจ** (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า (Hoy et al., 2001; Ubben et al., 2001; Owens, 2001; Lunenburg, 2000)

2.1.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) ซึ่งได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (Luthans, 1981; Ubben, 2001; Hoy & Miskel, 2001; Owens, 2000) ดังนี้ 1) **ความต้องการอยู่รอด** (E-existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานและสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น 2) **ความต้องการความสัมพันธ์** (R-relatedness) ต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์การ เป็นความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ 3) **ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต** (G-growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้า ความเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ความมีอำนาจขยายกว้างออกไป การเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ในองค์การก็เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่และการมีโอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้าน

ทฤษฎี ERG มีสมมุติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้คือ 1) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการระดับนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น 2) หากความต้องการระดับที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการระดับที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องการความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น และ 3) หากความต้องการระดับที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด

ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการระดับที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมุติฐานนี้ เห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที

2.1.4 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (the need to achieve theory) เป็นทฤษฎีที่ McClelland เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ **ความต้องการความสำเร็จ** (need for achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) โดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย แต่บุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว (McCleland, 1985 อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) นอกจากนั้น บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ (Steers, 1987; Owens, 2001) Bartol et al. (1998) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10 % ขององค์การที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทาย สามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation) ด้วยเช่นกัน (Hackman et al., 1977; Bartol et al., 1998) **ความต้องการอำนาจ** (need for power : nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ **อำนาจเชิงส่วนตัว** (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์การ บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์การถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ**อำนาจเชิงสถาบัน** (institution power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ เป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์การ อุทิศตนเพื่อองค์การ จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย **ความต้องการความสัมพันธ์** (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้

ของคนอื่น และพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

2.2 ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ (process model)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนงานที่มีต่อการจูงใจว่าเป็นอย่างไร แตกต่างจากทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการ (needs) หรือพลังขับ (drives) ว่ามีอะไรกันบ้างที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในที่นี้จะกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย

2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) พัฒนาโดย Vroom ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การที่คนงานมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น จะพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Bartol et al., 1998)

ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP : effort-performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักประเมินถึงความสามารถ (ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่นๆด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น **ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์** (PO : performance-outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของงาน เป็นต้น บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ในทางลบด้วย เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาให้กับครอบครัวเนื่องจากต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เป็นต้น **ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล** (V : valence) ว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน หากมีมากความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลา ดังกล่าวข้างต้น เป็นต้น (Gibson et al., 1982; Owens, 2001; Seyfarth, 1999)

การที่จะพิจารณาว่าคนงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่ จะพิจารณาในองค์ประกอบทั้งสาม เป็นสูตรดังนี้ (EP) × (PO) × (V) = motivation หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้งสามสูง การจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตรดังนี้ high EP × high PO × high V = high motivation หรือบางกรณีความคาดหวังใน

องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ไปด้วย ดังสูตร high EP × zero PO × high V = zero motivation ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จหรือไม่ ในการปฏิบัติงานหากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับไม่สูง แต่จำต้องมีการปฏิบัติก็อาจมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัล หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม (EP) หรือการปฏิบัติงาน (PO) ให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้

2.2.2 ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) พัฒนาโดย Adam (อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดว่า สถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจคือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น เมื่อเขาได้รับรู้ว่าสัดส่วนของ inputs กับ outcomes ที่เขาได้รับเท่าเทียมกับสัดส่วนของ inputs กับ outcomes ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบนี้ขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนในแผนกงานอื่น หรือในองค์การอื่นในระดับเดียวกัน และคำว่า ***inputs*** นี้อาจหมายถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงานและผลงาน และ ***outcomes*** อาจหมายถึงเงินเดือน โบนัส คำชมเชย ที่จอดรถ ที่ทำงาน เฟอร์นิเจอร์ และการมอบหมายงาน เป็นต้น

การพิจารณาสัดส่วน inputs – outcomes กับของคนอื่นดังกล่าวเป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่ม (related) ไม่ใช่การอิงเกณฑ์ (absolute) ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม (inequity) ได้ในสามกรณีดังต่อไปนี้ คือ 1) สัดส่วน inputs : outcomes ของเราสูงกว่าสัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น 2) สัดส่วน inputs : outcomes ของเราต่ำกว่าสัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น และ 3) สัดส่วน inputs : outcomes ของเราเท่ากับสัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น ซึ่งในสามกรณีดังกล่าว กรณีที่สองจะมีผลต่อความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่น อันจะนำไปสู่ความเครียด (tension) และนำไปสู่การขจัดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใดความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็จะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การลาออกจากงาน การกระทำต่อคนอื่น หรือเปลี่ยน inputs หรือ outcomes ของตน หรือแม้กระทั่งการบิดเบือน inputs หรือ outcomes เป็นต้น ดังนั้นจึงมีข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารว่าจะต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจถึงการรับรู้ที่เป็นธรรมของพวกเขา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” (rules) ที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัล และเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมาแล้ว โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง performance กับ outcomes และต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าถูกโกง (cheated) เพราะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม (Luthans, 1981; Bartol et al., 1998; Owens, 2001)

2.2.3 ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Locke & Latham (อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) ผู้เสนอแนวคิดว่าการกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางในการทำงาน เป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (performance) ที่สำคัญประการหนึ่ง โดยความสำเร็จของการกำหนดจุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่ามีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงใด ดังนี้คือ ความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ความท้าทายความสามารถทำให้บรรลุผลได้ ความเกี่ยวพันกับภารกิจขององค์การและกำหนดเวลาแห่งความสำเร็จ

นอกจากนั้น ความมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (goal commitment) ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ตามคำอธิบายในทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมานั้นจะเห็นว่า การที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานใด ๆนั้น คนมีระบบความคิดของตนเองโดยมีความคาดหวังระหว่าง E-P (ว่า ฉันสามารถจะทำงานบรรลุจุดหมายได้หรือไม่?) ความคาดหวังระหว่าง P-O (ว่า ถ้าฉันทำสำเร็จ ฉันจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่?) และความคาดหวังกับคุณค่าของรางวัล (ว่า รางวัลที่จะได้รับมีคุณค่าต่อฉันเพียงใด ?) ถ้าสูตรความคาดหวังดังกล่าวสูงทุกองค์ประกอบ แรงจูงใจในการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย ในทำนองเดียวกันถ้าบุคคลมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย มีความมุ่งหวังจะให้บรรลุผล มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับ และคุณค่าของรางวัลนั้นแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงด้วยเช่นกัน ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมายจึงอาจใช้อธิบายขยายความซึ่งกันและกันได้ (Garland, 1984; Bartol et al., 1998; Owens, 2001)

กล่าวโดยสรุป การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหานั้น เห็นได้ว่าสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความริเริ่ม สร้างสรรค์ ท้าทายต่อการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ๆนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในระดับสูงตามทัศนะของ Maslow ปัจจัยจูงใจตามทัศนะของ Herzberg ปัจจัยความต้องการความก้าวหน้าตามทัศนะของ Alderfer และขึ้นอยู่กับปัจจัยความต้องการความสำเร็จตามทัศนะของ McClelland เป็นสำคัญ ในกรณีกรอบแนวคิดทฤษฎีสิ่งจูงใจเชิงกระบวนการนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับตามทัศนะของ Vroom ปัจจัยเกี่ยวกับความเสมอภาคในสิ่งที่จะได้รับจากผลการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Adam และขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับการมีจุดหมายในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เป็นไปได้ และความมีพันธะผูกพันกับจุดหมายตามทัศนะของ Locke และ Latham องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำความเข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจต่าง ๆที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ตามทฤษฎีทางการบริหารทั้งกลุ่มที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บนพื้นฐานของความรู้สึกด้านจิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานในกลุ่มด้วยกันเอง มองคนงานเป็นมนุษย์สังคมมากกว่าเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ และทฤษฎีทางการบริหารกลุ่มที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งให้

ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายใน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและความหมาย ตลอดจนความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณัฏฐพันธ์ ขจรนันทน์ และ คณะ (2545) ให้ทัศนะว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลมิได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่เกิดจากความรู้ความเข้าใจและทักษะของการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจะต้องผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง จนสมาชิกในทีมมีความเข้าใจร่วมกันว่าเหตุใดเขาจึงต้องทำงานเป็นทีม ดังเช่น ทีมแข่งขันกีฬา ทีมโต้วาที เป็นต้น โดยที่แต่ละทีมต้องผ่านการเตรียมตัวและฝึกฝนให้ทำงานร่วมกันจนเกิดความชำนาญในการทำงานและประสานงาน โดยตระหนักว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้ทีมของตนชนะการแข่งขัน คือ ความสามัคคีและการร่วมมือกันของสมาชิก มากกว่าการที่สมาชิกแต่ละคนจะแยกกันเล่นในบทบาทของตน ซึ่งเราจะพบตัวอย่างอยู่เสมอว่า ผู้เล่นที่ให้ความสำคัญกับตัวเอง พยายามที่จะแสดงความโดดเด่นของตนเพียงคนเดียวโดยไม่สนใจสมาชิกอื่นในทีม อาจจะสร้างความสูญเสียและทำให้ทีมต้องพ่ายแพ้แก่คู่แข่งขัน ซึ่งเราอาจกล่าวได้ว่า หัวใจของทีมไม่ได้อยู่ที่สมาชิกที่เก่งเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอยู่ที่ความร่วมมือและพร้อมใจของสมาชิกในทีมที่ช่วยกัน ทำให้ทีมของตนมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Bass et al. ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญสามประการที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำหรือทีมที่มีความเป็นผู้นำ นั่นคือ 1) ความมีบารมี (charismatic) คือความสามารถของผู้นำหรือทีมผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น 2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (individual considerations) โดยพยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ ๆให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และนอกจากนั้นเขายังชี้ให้เห็นความสำคัญของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสภาวะที่มีการปรับปรุงองค์การ

4. กระบวนการและความมีประสิทธิผลของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการกลุ่มที่สำคัญเพื่อความมีประสิทธิผลของทีมมีสามปัจจัย คือ ปทัสถานการทำงานของทีม (performance norm) ความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีม (cohesiveness) และพัฒนาการ ของทีม (development) ดังมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ปทัสถานการทำงานของทีม (performance norm) เป็นพฤติกรรมคาดหวังที่ทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การแสดงพฤติกรรมมีความเป็นแบบเดียวกัน (uniformity) ซึ่ง

คงมิใช่ทุก ๆพฤติกรรม แต่จะเป็นพฤติกรรมที่เป็นกลาง ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับกระบวนการผลิต เช่น มาตรฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการทำงาน กฎเกณฑ์และหน้าที่ทางสังคมของทีม และที่สำคัญคือ ปทัสถานการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะพัฒนาจากกลไกอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ คือ จากประกาศที่มีไว้อย่างชัดแจ้ง (explicit statements) จากเหตุการณ์สำคัญ (critical events) ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จากความเป็นเอกของกลุ่ม (primacy) และจากพฤติกรรมที่อ้างอิงทีมอื่นหรือองค์การอื่น (carryover behaviors)

4.2 ความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีม (cohesiveness) เป็นระดับที่สมาชิกในทีมมีความผูกพันและมีแรงจูงใจที่จะยังคงรวมตัวกันเป็นทีม ขึ้นกับปัจจัยหลายประการ เช่น ความมีทัศนคติและค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน การมีสิ่งคุกคามจากภายนอกร่วมกัน เช่น สภาวะการแข่งขันหรือสิ่งท้าทายต่อความอยู่รอด เป็นต้น และความมีขนาดที่พอดี ลักษณะการเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมนี้ส่งผลในทางบวกหลายประการเช่น ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน ลดระดับความเป็นปรปักษ์และความก้าวร้าวต่อกัน สมาชิกมีความเต็มใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีผลต่อระดับการปฏิบัติอีกด้วย (Seashore, 1954; Stogdill, 1972; Robbins, 1994; อ้างถึงใน Bartol et al.,1998)

4.3 พัฒนาการของทีม (development) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะทีมที่จัดตั้งขึ้นใหม่แบบชั่วคราว เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจหรือทีมงาน โครงการ เป็นต้น ซึ่งจะมีพัฒนาการเป็นขั้นตอนที่พอจะทำนายได้ ขั้นตอนเหล่านี้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การจัดการที่ดีต่อไปได้ให้เหมาะสม ดังที่ Tuckman & Jensen (1977) เสนอไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ **ขั้นการก่อตัว** (forming) เป็นขั้นที่สมาชิกทีมพยายามสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานเพื่อให้การทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นไปด้วยดี แต่ยังไม่เพียงพอที่จะใช้ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในทีมได้จนนำไปสู่ **ขั้นแห่งความวุ่นวาย** (storming) ซึ่งเป็นขั้นที่สมาชิกในทีมเริ่มเกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน และการแย่งกันเป็นผู้นำทีมในกรณีที่ไม่มีการแต่งตั้งผู้นำ เป็นต้น จนดูเหมือนว่าทีมจะเกิดการแตกสลาย อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่ดีพออันเนื่องจากความเข้าใจธรรมชาติของทีมในระยะนี้ จะทำให้ทีมมีพัฒนาการเข้าสู่ขั้นที่สามคือ **ขั้นการกำหนดปทัสฐาน** (norming) เพื่อให้ทีมมีความผูกพันและแรงจูงใจที่จะร่วมกันเป็นทีมต่อไป เกิดความเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมอันจะนำไปสู่ **ขั้นการปฏิบัติงาน** (performing) เป็นการใช้พลังงานต่าง ๆเพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย โดยมีปทัสถานที่ร่วมกันกำหนดเป็นตัวสนับสนุนความเป็นทีมงาน จนเข้าสู่**ขั้นการสิ้นสุด** (adjourning) เนื่องจากงานบรรลุผลสำเร็จสำหรับคณะกรรมการเฉพาะกิจหรือทีมงานโครงการที่มีการกำหนดเวลาไว้ชัดเจน หรือเข้าสู่ **ขั้นการจัดองค์การใหม่** (reorganization) สำหรับทีมแบบทางการหรือคณะกรรมการถาวร

Kotter (1999) ได้ระบุขั้นตอนไว้ 8 ขั้นสำหรับผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ 1) สร้างความรู้สึกว่าต้องรีบเปลี่ยนแปลง 2) ทำให้เกิดการรวมอำนาจ 3) สร้างวิสัยทัศน์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ทำให้คนอื่นทำตามวิสัยทัศน์ 6) วางแผนและสร้างรูปแบบที่ต่างฝ่ายต่างชนะ 7) ทำให้สิ่งที่ปรับปรุงคงอยู่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจุดอื่น และ 8) สร้างแนวทางใหม่ มีข้อสังเกตว่า ขั้นตอนสุดท้ายจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัฒนธรรมขององค์การ

5. ตัวอย่างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

ตามบทบัญญัติในมาตราที่ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการสถานศึกษา สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครองไม่เกินสองคน ผู้แทนครูไม่เกินสองคน ผู้แทนองค์กรชุมชนไม่เกินสองคน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เกินสองคน ผู้แทนศิษย์เก่าสถานศึกษาไม่เกินสองคน ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกินสี่คน และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนั้นในมาตรา 27 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ส่วนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้มาโดยการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชาเหนือระดับสถานศึกษาขึ้นไปอีกระดับ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรองประธาน หัวหน้าหมวดวิชา หรือกลุ่มวิชา หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าด้านวัดผลและประเมินผล และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ

จากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการฯดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ได้มีการกำหนดบทบาทของคณะกรรมการให้เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในเรื่องใหม่ๆหลายประการ เช่น การให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาในการพิทักษ์สิทธิเด็ก การดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ การร่วมบริหารการจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน รวมไปถึงการให้นักเรียนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพิจารณาของคณะกรรมการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่เกือบจะทุกด้าน อย่างไร

ก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงประการหนึ่งคือ ความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือจะเกิดขึ้นแล้วดำรงต่อไปได้อย่างไรนั้น เป็นเงื่อนไขที่ต้องอาศัยการติดตามผลเป็นระยะเวลานาน เพราะความสำเร็จในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาย่อมไม่ได้ขึ้นอยู่กับการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามีส่วนร่วมในระเบียบปฏิบัติเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยฐานคิดที่ตรงกันของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

สำหรับเงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน นภาภรณ์ หะวานนท์ และคณะ (2543) ได้สรุปไว้ว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนเกิดจากเงื่อนไขหลายประการ ซึ่งรวมถึงเงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน ครูในโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เงื่อนไขทางด้านชุมชนได้แก่ โลกทัศน์ของชุมชนที่เกี่ยวกับการศึกษา การมีผู้นำชุมชนที่เห็นคุณค่าของการศึกษา ความสามารถในการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชน เงื่อนไขของศิษย์เก่าของโรงเรียน ข้อเสนอเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน ได้แก่

1) โลกทัศน์ของคนในชุมชนที่ให้คุณค่ากับการศึกษาในระบบโรงเรียนว่า จะทำให้คนรุ่นใหม่มีชีวิตเป็นอยู่ที่ดี ทำให้คนในชุมชนมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน

2) การที่ชุมชนกับโรงเรียนมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันมาเป็นเวลานาน ทำให้คนมีความผูกพันกับโรงเรียน การเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนกลายเป็นบรรทัดฐานที่คนถือปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าชุมชนมีพันธกิจที่ต้องให้การสนับสนุนโรงเรียน

3) ชุมชนที่มีประวัติศาสตร์ของการที่มีคนเคยเสียสละเป็นอย่างสูงเพื่อช่วยเหลือโรงเรียน มีผลทำให้มีแบบอย่างในอุดมคติเกี่ยวกับการเสียสละเพื่อการศึกษา รวมทั้งให้คุณค่ากับโรงเรียนซึ่งก่อตั้งมาด้วยความยากลำบาก เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้คนมีอุดมการณ์และมองการเข้ามาช่วยเหลือร่วมมือกับโรงเรียนตามความสามารถว่า เป็นคุณความดีที่คนส่วนใหญ่ต้องการทำด้วยความเต็มใจ

4) คุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ การแสดงความตั้งใจในการทำงานไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความอ่อนน้อมถ่อมตนให้ความเป็นกันเองกับคนในชุมชน แสดงความเอาใจใส่กับเด็กนักเรียน และเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้คนมีความยินดีและเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

5) การที่โรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียนทำงานอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานาน โดยเฉพาะหากผู้บริหารอาศัยอยู่ในชุมชน ทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกับคนในชุมชน มีการพึ่งพาอาศัยกันกับคนในขุมชน มีความเข้าใจในปัญหาของเด็ก ปัญหาของพ่อแม่ และปัญหาอื่น ๆ ของชุมชน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีฐานะเป็นผู้นำชุมชนด้วย มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน

6) การที่โรงเรียนมีสัดส่วนของครูที่เป็นคนในชุมชนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้ช่องว่างในการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนน้อยลง และทำให้ชุมชนรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมากกว่าการที่มีครูส่วนใหญ่นอกชุมชน เพราะทำให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันใกล้ชิด และนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน

7) การที่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูพยายามเข้าร่วมกิจกรรมและงานประเพณีต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนสำคัญที่ทำให้คนมีความเต็มใจที่จะร่วมมือกับโรงเรียน

8) การที่ชุมชนวัดเป็นศูนย์รวมของจิตใจ และมีพระสงฆ์ที่มีความสนใจทางการศึกษาในการแสดงธรรมหรือเทศนา มีการกล่าวถึงความสำคัญของการศึกษา และสอนให้คนเห็นความสำคัญกับการศึกษา ให้ช่วยกันเสียสละเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับโรงเรียน มีส่วนสำคัญที่ทำให้คนเต็มใจเสียสละให้กับโรงเรียน

9) การมีองค์กรทางสังคมในชุมชน โดยเฉพาะวัดนำเงินรายได้และสิ่งของจากการทำบุญมาช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรมากขึ้น สามารถนำเงินและสิ่งของมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนได้

10) การที่ทางโรงเรียนโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรต่าง ๆ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) โดยในการประชุมหรือในการทำกิจกรรมใด ๆ หากประสานงานให้มีผู้แทนจาก อบต. มาร่วมงานด้วย จะทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

6. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 9 ปี นอกจากนั้นในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 32 ยังได้กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอนและผู้จัดการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้นำ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณแล้วยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สืบเนื่องจากประเทศไทยและประเทศต่าง ๆในโลกกำลังประสบปัญหาด้านสังคมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของความขัดแย้งทั้งความคิดและการกระทำของตัวบุคคล องค์กร และสังคม ฉะนั้นสถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ หาทางแก้ไข โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมเป็นกรณีพิเศษด้วย

การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆมีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะ ๆอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นควรใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้คู่คุณธรรม ทั้งนี้ต้องพยายามนำกระบวนการการจัดการ กระบวนการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม กระบวนการคิด และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เนื้อหา และกระบวนการต่าง ๆข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม การบูรณาการเป็นการกำหนดเป้าหมายการเรียนร่วมกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำกระบวนการเรียนรู้จากกลุ่มสาระเดียวกันหรือต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจัดได้หลายลักษณะ

ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษานั้น สถานศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรของตนเองคือหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งมวลและประสบการณ์อื่น ๆที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติม เป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียน และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น วัด หน่วยงานและสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่ให้แนวทางที่สำคัญ สถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางนั้น ๆ

หลักสูตรจะต้องสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ และเปลี่ยนไปตามธรรมชาติของการศึกษา ผู้สอนต้องปรับปรุงกระบวนการสอนและประเมิน

กระบวนการสอนของตน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นตลอดเวลา สถานศึกษาควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรด้วยการเริ่มต้นที่สำคัญคือ **การกำหนดวิสัยทัศน์** เพื่อมองอนาคตว่าโลกและสังคมรอบ ๆจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสถานศึกษาจะต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรอย่างไร จึงจะพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัย ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้เรียน ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ในชุมชน ร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาให้สถานศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาผู้เรียน ที่มีพันธกิจหรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดงานหลักที่สำคัญ ๆของสถานศึกษา พร้อมด้วยเป้าหมาย มาตรฐาน แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการติดตามผล ตลอดจนจัดทำรายงานแจ้งสาธารณชน และส่งผลย้อนกลับให้สถานศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามหลักสูตรของสถานศึกษา และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติที่กำหนดไว้

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ โดยอาศัยบุคคลต่าง ๆเข้าไปมีส่วนร่วมนี้ เป็นกระบวนการที่มีพลังผลักดันให้แผนกลยุทธ์ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางก่อให้เกิดเจตคติในทางที่สร้างสรรค์ดีงามแก่สังคมของสถานศึกษา มีระบบและหน่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นเครือข่าย เพียบพร้อม เช่น ระบบคุณภาพ ระบบหลักสูตร สาระการเรียนรู้ การเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การติดตาม การรายงานฐานข้อมูลการเรียนรู้ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม มีระบบสนับสนุนครูอาจารย์ เป็นต้น กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ด้วยวิธีดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การกำหนดสาระการเรียนรู้หรือหัวข้อเรื่องในท้องถิ่นสนองตอบความต้องการของชุมชน

จากที่ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นให้ทีมเกิดความต้องการทำงานตามวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) รวมถึงการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีองค์การ และการจูงใจ มาใช้ให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล แนวคิดเหล่านี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ต้องการให้โรงเรียนหรือสถานศึกษามีการดำเนินงานในลักษณะการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่าย มีการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นทีม ดังเช่นกรณีการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องอาศัยการดำเนินงานในลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตร เป็นต้น

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ปัจจัยการดำรงอยู่ของทีม

Argyris (1964) เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์การ โดยเขาเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ ปทัสถานเหล่านั้นได้แก่ 1) สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึกต่างๆ 2) ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน 3) สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม 4) สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึก 5) สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย 6) สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ๆ 7) สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล 8) สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดเห็นต่างๆ 9) สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน และ 10) สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

ในทัศนะของ Lewin พฤติกรรมของทีมเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบกันของแรงผลัก 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (driving forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (restraining force) เช่น แรงผลักดันของคนงานซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้น อาจจะมีส่วนเหนี่ยวรั้งคือ ความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักเท่ากัน ทีมงานจะอยู่ในสภาพสมดุล (equilibrium) จะไม่เปลี่ยนแปลง แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดันส่วนที่จูงใจให้มากขึ้น และหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลงจนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่คงที่ จากแนวคิดนี้ Lewin ได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (refreezing) ซึ่งแนวคิดนี้ยังนำมาประยุกต์ใช้จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิผลของทีมงาน

2. บทบาทของผู้นำในทีม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีเลิศ ทักษะนี้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติพันธกิจตามวิสัยทัศน์ของผู้นำจนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มเพื่อที่จะนำองค์การไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางเอาไว้ ผู้นำใช้ทักษะการบริหารความประทับใจในการสร้างภาพพจน์ ซึ่งในโอกาสต่อไปจะเป็นตัวเพิ่มพูนความเชื่อมั่นแก่ผู้นำ และความเชื่อมั่นของผู้ตามในความเป็นผู้นำของผู้นำ ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงยังมีความเฉลียวฉลาดสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการให้นิยามวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้พันธกิจนั้นมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาและความต้องการของผู้ตาม โดยผ่านรูปแบบการพูดเพื่อปลุกเร้าอารมณ์ และจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง ความเป็นผู้นำรูปแบบนี้จะมีประสิทธิผลสูงถ้าผู้ตามมีความคับข้องใจ ความกดดัน หรือความไม่สบายใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือความไม่สบายใจกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เหตุการณ์ที่ฉุกเฉิน เป็นอันตราย หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแตกแยกที่ก่อตัวมาเป็นเวลานาน ภาวะเศรษฐกิจที่ตกสะเก็ด หรือภาวะส่วนตัวบางอย่างที่อ่อนแอของผู้ตาม ยังไม่มีการศึกษาที่ชัดเจนว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลสูงในกลุ่มผู้ตามที่ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องความกดดัน และความคับข้องใจ

บทบาทของผู้นำจะเปลี่ยนไปในสภาวะของทีม ผู้ปฏิบัติทั้งหลายได้อ้างถึงผู้นำคือผู้อำนวยการและเป็นโค้ช (coach) ผู้นำคือผู้ดูแลของทีม ช่วยให้พวกเขาถึงเป้าหมายโดยให้คำแนะนำ การสนับสนุนเมื่อต้องการ และทรัพยากร ผู้นำหรือผู้อำนวยการยังทำหลายหน้าที่ของผู้นำแบบดั้งเดิมแต่ทำน้อยกว่าและทำเมื่อถูกร้องขอ ผู้นำจะช่วยทีมโดยให้ทรัพยากรที่จำเป็นที่จะใช้แก้ปัญหาเมื่อสมาชิกของทีมต้องการ ดังนั้นกิจกรรมสำคัญของผู้นำจึงเป็นการเพิ่มความสามารถและความชำนาญของทีมและช่วยให้สมาชิกพัฒนาความชำนาญที่จำเป็นโดยการฝึกอบรมที่เหมาะสม อีกบทบาทหนึ่งของผู้นำคือทำให้ทีมตระหนักถึงขอบเขต หลาย ๆทีมล้มเหลวเพราะให้ความสำคัญมากไปหรือน้อยไปกับความเป็นจริงและข้อจำกัดขององค์การในปัจจุบัน ยกตัวอย่าง เช่น ทีมของครูที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนทางสังคมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ 5 อาจจะเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อส่วนอื่นของหลักสูตร แล้วอาจทำให้ไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ บทบาทของผู้นำทีมยังคงเป้าหมายในงานเฉพาะงานนั้น หรือรวมทีมกับคนอื่นเพื่อให้ทีมมีความเห็นที่กว้างขวางขึ้น

3. บทบาทของสมาชิกทีม

บทบาทของสมาชิกในทีมงานจำแนกได้ 3 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทในการทำงานให้บรรลุจุดหมาย (team-task role) 2) บทบาทในการธำรงรักษา (team-maintenance roles) และ 3) บทบาทในการมุ่งตนเอง (self-oriented roles) โดยจะมีผู้นำทีม (team leader) ซึ่งได้รับการคาดหวังให้แสดงบทบาทแรก และอาจแสดงบทบาทที่สองเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของทีมด้วย ในกรณีที่ไม่มีผู้นำทีมเพราะไม่มีการแต่งตั้ง ก็อาจให้ผู้มีบทบาทสำคัญในทีมเป็นผู้นำ กรณีที่มีผู้นำทีมที่มีการแต่งตั้งอยู่แล้วก็อาจมีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (informal leader) เกิดขึ้นได้อีกจากการยอมรับของทีม (Benne & Sheets, 1948 Allcorn, 1985 อ้างถึงใน Bartol & Others, 1998) สำหรับบทบาทของสมาชิกทีมมีดังนี้

3.1 บทบาทในการทำงานให้บรรลุจุดหมายของทีม (team-task roles) ประกอบด้วย

1) บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม-สนับสนุน (initiator-contributor) เสนอจุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

2) บทบาทการเป็นผู้เสาะหา-ผู้ให้ข้อมูล (information seeker/giver) สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูลแสดงทัศนะ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ

3) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinator) วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของทีมเป็นไปด้วยกันได้ดี

4) บทบาทเป็นผู้ชี้นำ (orienter) สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน

5) บทบาทเป็นผู้ให้พลัง (energizer) กระตุ้นให้ทีมเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

3.2 บทบาทการธำรงรักษา (team-maintenance roles) เป็นบทบาทที่มิได้มุ่งไปที่งานโดยตรง แต่มุ่งให้เกิดความเป็นเอกภาพของทีม กระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพัฒนาความสามารถของสมาชิกให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) บทบาทเป็นผู้กระตุ้น (encourager) แสดงความเป็นมิตร ความอบอุ่นใจให้กับสมาชิกของทีม กระตุ้นพวกเขา และให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของพวกเขา

2) บทบาทเป็นผู้ปรองดอง (harmonizer) ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิก และพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน

3) บทบาทเป็นผู้รักษาประตู (gatekeeper) พยายามที่จะให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน

4) บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน (standard setter) ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของทีม และตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิก

5) บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์ (group observer) เฝ้ามองการทำงานของทีม ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่สมาชิกทำกันอยู่และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น

6) บทบาทเป็นผู้ตาม (follower) ทีมทำอย่างไรก็ทำตาม อย่างเป็นมิตร

3.3 บทบาทการมุ่งตนเอง (self-oriented roles) เป็นบทบาทที่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของสมาชิก มักมีอิทธิพลในทางลบต่อความมีประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย

1) บทบาทผู้ก้าวร้าว (aggressor) ทำให้การสนับสนุนของคนอื่นลดน้อยลง โจมตีความคิดเห็นของคนอื่น เยาะเย้ยให้เสียความรู้สึก ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น

2) บทบาทเป็นผู้ขัดขวาง (blocker) ดื้อดึงและขัดขวางความคิดใหม่ ๆ บางครั้งบังคับให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงความคิดที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

3) บทบาทเป็นผู้เสาะหาการยอมรับ (recognition seeker) พูดโม้โอ้อวดถึงความสำเร็จและความสามารถ และป้องกันตนเองจากการทำงานในระดับต่ำกว่าสมาชิกอื่นในทีม

4) บทบาทเป็นผู้มีอิทธิพล (dominator) พยายามที่จะควบคุมและจัดกระทำกับสมาชิกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกยอ การออกคำสั่ง หรือการขัดคอ เป็นต้น

4. ขนาดของทีม

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ขนาดของทีมมีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีมและต่อการปฏิบัติงานของทีม กรณีที่มีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในทีมอาจพิจารณาได้ดังนี้ กรณีทีมมีขนาดเพียง 2 คน หากมีใครคนใดคนหนึ่งจากไปงานก็อาจไม่สำเร็จ หรือหากทำงานด้วยกันก็อาจเกิดรูปแบบการทำงานสองลักษณะ คือ ลักษณะว่าไงว่ากันยอมตามกัน หลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง หรือลักษณะเกิดขัดแย้งกันบ่อยครั้งจนนำไปสู่ความตึงเครียด แต่หากเพิ่มเข้าไปอีกเป็นคนที่สาม ก็ไม่อาจแก้ปัญหาความยุ่งยากได้ แต่อาจมีการแบ่งเป็น “สองต่อหนึ่ง” (two against one) เกิดขึ้นได้ และหากเป็นทีมที่มีสมาชิก 4 คน หรือ 6 คน อาจเกิดการ “ตั้งป้อมสู้กัน” (deadlock) เนื่องจากสามารถแยกเป็นสองกลุ่มที่เท่ากันได้ Altier (1986) จึงให้ข้อเสนอแนะว่า ทีมที่มีสมาชิก 5 คน หรือ 7 คน มีผลดีหลายประการ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีจำนวนเป็นเลขคี่ มีขนาดใหญ่พอเหมาะกับการเสนอความคิดที่แตกต่างกัน แต่มีขนาดเล็กพอเหมาะกับการมีส่วนร่วมกันอย่างแข็งขันได้ สำหรับทีมที่มีสมาชิกเกินกว่า 7 คนขึ้นไป อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของสมาชิกทีม มีแนวโน้มจะรวมศูนย์เนื่องจากมีเพียงบางคนแสดงบทบาทที่สำคัญ ข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย ความพึงพอใจลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม ทีมขนาดใหญ่ก็อาจเหมาะสำหรับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้

กรณีที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (performance) ความจริงแล้วขนาดของทีมควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานมากกว่า แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อพิจารณาถึงขนาดของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานนั้น พิจารณาจากรูปตัวยูคว่ำซึ่งอธิบายได้ว่า การเพิ่มคนงานเข้าไปนั้นจะทำให้การทำงานได้ผลดีขึ้น แต่เมื่อเพิ่มขึ้นถึงจุด ๆหนึ่งก็จะไม่มีผลใด ๆหรือมีแนวโน้มที่จะลดลงเสียอีก ดังนั้นการที่มีทีมขนาดใหญ่เกินไป ไม่เพียงจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังจะทำให้การปฏิบัติงานมีผลลดลงอีกด้วย เหตุผลที่อธิบายเรื่องนี้ได้คือ การเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า social loafing หรือ free riding อันเป็นแนวโน้มของบุคคลที่จะใช้ความพยายามน้อยลงเมื่อสมาชิกของทีมมีมากขึ้น โดยที่ยังได้รับผลประโยชน์จากงานของทีมโดยไม่ได้คำนึงถึงสัดส่วนการมีส่วนร่วมในงานนั้นอยู่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารพึงจัดคนเข้าทำงานในขนาดที่พอเหมาะในลำดับแรก จากนั้นจัดให้ทำงานที่แตกต่างกัน ให้มองเห็นการทำงานของทุกคนได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง จัดให้มี

ข้อมูลย้อนกลับ และจัดรางวัลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการทำงานของแต่ละคนและทีม ประการสุดท้ายพึงเข้าใจว่า social loafing มีโอกาสเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อยกับคนงานที่มีความผูกพันกับงาน ดังนั้นจึงควรจัดให้ทำงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ (Jackson & Harkins, 1985; Albanese & Van Fleet, 1985; Zaccaro, 1984; อ้างถึงใน Bartol et al.,1998)

จากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดการดำรงอยู่ และผลที่ติดตามมาของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นที่ประจักษ์ว่าปัจจัยการดำรงอยู่ของทีมมีความเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การที่ผู้นำในทีมแสดงบทบาทการนำได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันสมาชิกในทีมก็จะต้องแสดงบทบาทของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมและธำรงรักษาทีม อย่างไรก็ตาม ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะมีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงานนั้น ๆ

ตอนที่ 5 กรอบความคิดพื้นฐานในการวิจัย

จากการที่การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์ที่จะเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยจะทำความเข้าใจถึงลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขต่อการเกิดทีม กระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีม และการศึกษาถึงผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์ที่ปรากฏการณ์เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ที่จะสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้คือ ลักษณะของ “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์เป็นอย่างไร เงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร มีการสืบทอดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่อย่างไร รวมถึงผลที่ติดตามมา (consequence) จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนที่ 1-4 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบความคิดพื้นฐานเพื่อการวิจัยดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปเป็นองค์การทางการศึกษาที่เป็นแบบราชการ มีระบบสังคมภายในโรงเรียน และมีความสัมพันธ์กับชุมชนหรือท้องถิ่นในการจัดการศึกษา โรงเรียนได้วางโครงสร้างงานไว้ 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และในระยะเวลาต่อมามีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกันกับการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปปฏิบัติ เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา ชุมชนและ

ท้องถิ่น การบริหารโรงเรียนจึงต้องปรับตัวเข้าสู่การบริหารจัดการแบบองค์คณะบุคคล เช่นการมีคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในแต่ละสาระการเรียนรู้ คณะผู้สอนแบบบูรณาการเป็นทีม เป็นต้น บุคลากรในโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต้องทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายในลักษณะของคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือทีมนั่นเอง บุคลากรแต่ละคนอาจเป็นสมาชิกได้ในหลายทีม แต่ละทีมต่างมุ่งสู่ความสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม และเป็นทีมที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆ

ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากปรากฏการณ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สามารถดำเนินการเพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปสู่การสรุปเชิงทฤษฎี ตามกรอบความคิดพื้นฐานดังนี้

1. การศึกษาลักษณะของ “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ทั้งที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนและนอกโรงเรียน มาจากความเชื่อที่ว่า มนุษย์ได้สร้างความหมายต่าง ๆที่อยู่รอบตัวขึ้นมาจากความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้ความจริงทางสังคมจึงถูกตีความและให้ความหมายโดยคนที่อยู่ในบริบททางสังคมนั้น ไม่ใช่การคิดหรือการตีความไว้ล่วงหน้า การศึกษาในส่วนนี้จะเป็นลำดับความสำคัญแรกที่ต้องศึกษา เป็นการยืนยันว่ามีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้และการยอมรับได้ในลักษณะใดบ้าง อันจะนำไปสู่การกำหนดความหมายของคำว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดเรื่องทีมตามความหมายต่าง ๆ และลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลของ McGregor และ Likert ร่วมกับแนวคิดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และแนวคิดทีมบริหารตนเอง (self-managed team or self-managed group) จากแนวคิดพื้นฐานว่า โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีม และเป็นทีมที่มีผลงานเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆ

2. การศึกษาเงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเงื่อนไขการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการรวมตัวกันขึ้นเป็นทีม ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้าง แบบการบริหาร และทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ เป็นแนววิเคราะห์ นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดพื้นฐานอื่นอีกด้วย เช่น ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่าง มีผลต่อการรับรู้และการยอมรับว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลในปรากฏการณ์

การศึกษากระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาถึงกระบวนการเกิดขึ้นและพัฒนาไปสู่การเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะศึกษาเริ่มต้นโดยการสืบค้นเพื่อให้เข้าใจถึงลำดับเหตุการณ์ กระบวนการ ความสัมพันธ์ และการเกาะเกี่ยวกันภายในทีมและภายนอกทีม ตั้งแต่ครั้งอดีตว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนมาอย่างไร โดยผู้วิจัยใช้ฐานคิดที่วิเคราะห์ไว้ว่า โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปเป็นองค์การทางการศึกษาที่เป็นแบบราชการ การบริหารโรงเรียนอยู่ในรูปของสายการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมมาเป็นเวลานาน ปัจจุบันโรงเรียนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น บุคลากรในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยการทำงานร่วมกันในลักษณะของคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือทีม ทีมมีเป้าหมายที่มุ่งสู่ความสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จนกระทั่งทีมประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3. การศึกษาการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาการสืบทอดความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่ ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้แนวคิดพื้นฐานว่าเงื่อนไขหลายประการที่เอื้อต่อการกำหนดความหมายของทีมและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม เช่น การดำรงเป้าหมายร่วมกัน การตั้งความคาดหวังที่สูงขึ้น ความสัมพันธ์และการเกาะเกี่ยวกัน การติดต่อสื่อสารกัน การแก้ไขปัญหา เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้ทำให้ทีมในโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จนกระทั่งจัดได้ว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลงานเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆ สามารถดำรงอยู่และถ่ายทอดต่อไปได้ เพื่อรักษาศักยภาพในการตอบสนองจุดหมายของหลักสูตร

4. การศึกษาผลที่ติดตามมา (consequence) จากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะศึกษาโดยใช้ฐานคิดเกี่ยวกับ ผลที่เกิดขึ้นติดตามมาจากกระบวนการทำงานของทีมและการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การตอบสนองต่อจุดหมายของหลักสูตร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

งาน การเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเป็นตัวแบบการเปลี่ยนแปลง และการขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่น เป็นต้น

จากกรอบความคิดพื้นฐานการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจในการกำหนดความหมาย เงื่อนไข และเหตุการณ์ต่าง ๆที่เกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากโรงเรียน ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบริบทของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในแนวทางของทฤษฎีฐานราก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การสังเกตและจดบันทึก(observation and field-note) การวิเคราะห์เอกสาร(document analysis) เพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generalization) ต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) สร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) และใช้แนวทางการศึกษาเชิงปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) ซึ่งนภาภรณ์ หะวานนท์ และคณะ (2543) อธิบายว่า ทฤษฎีฐานราก คือ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยทฤษฎีจะถูกสร้าง (construct) และได้รับการตรวจสอบ (verify) โดยการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างเป็นระบบ การสร้างทฤษฎีฐานรากอาศัยกระบวนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น การสัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การจัดกลุ่มสนทนา โดยข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะต้องเป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม ในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน การบันทึกข้อมูลในลักษณะนี้มักอาศัยการบรรยายเหตุการณ์ ประสบการณ์ของคน เรื่องเล่าสภาพสังคมอย่างละเอียด การบรรยายอย่างละเอียดนี้เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงความหมาย ประสบการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ เพื่อจะช่วยให้ผู้วิจัยตีความปรา**ฏ** การณ์นั้นๆได้ตรงตามความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์นั้นๆ

ดังนั้น การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือสามารถเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำความเข้าใจถึงลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีม และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

พื้นที่ในการศึกษา (field)

การเลือกสนามหรือพื้นที่ศึกษา เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงและเพียงพอสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นการเลือกพื้นที่ศึกษาจะต้องกระทำอย่างรอบคอบโดยอาศัยการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ซึ่งมีหลักการที่สำคัญคือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปัญหาวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดลักษณะของพื้นที่ศึกษาไว้ดังนี้คือ เป็นโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 300 ถึง 600 คน ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างและภารกิจที่สนับสนุนให้เกิดปรากฏการณ์คนมารวมกันเป็นกลุ่มหรือคณะ ที่เรียกได้ว่า “ทีม” มีเป้าหมายร่วมกัน ทีมอยู่ใน

บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโรงเรียน และทีมมีลักษณะความเป็นผู้นำของโรงเรียนอื่น เมื่อผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่า โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เป็นสถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีคณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียน ประการสำคัญคือโรงเรียนจัดการศึกษาเปลี่ยนจากหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) มาเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ทำให้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้เรียน ภาคธุรกิจ ภาครัฐในชุมชน โรงเรียนที่มีลักษณะโครงสร้างและภารกิจที่สนับสนุนให้เกิดทีมตามที่กล่าวมานี้ ได้แก่โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นไป โรงเรียนที่มีลักษณะดังกล่าวจะมีทีมในรูปของคณะกรรมการดำเนินการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานล่วงหน้าก่อนสถานศึกษาอื่น ประสบผลสำเร็จจนกระทั่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาอื่น ๆได้

ผู้วิจัยได้สืบเสาะเพื่อให้ได้โรงเรียนที่มีลักษณะตามที่กำหนด โดยเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาประจำจังหวัด (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) จำนวน 3 คน เพื่อขอให้ระบุชื่อโรงเรียนที่มีความโดดเด่น (outstanding school) เป็นที่ยอมรับทั่วไปในด้านประสิทธิผลของการปฏิรูปโรงเรียนและมีการทำงานเป็นแบบหมู่คณะในระดับโรงเรียน เมื่อได้รายชื่อโรงเรียน 3 แห่งที่อยู่ในเกณฑ์ว่าเป็นโรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพในสนามการแข่งขันต่าง ๆเสมอ มีกิจกรรมการทำงานรวมกันเป็นกลุ่มเป็นที่ปรากฏ ผู้วิจัยจึงได้เข้าไปศึกษาบริบททั่วไปของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ทำให้ได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์สอดคล้องกันกับผลการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสำรวจหาโรงเรียนนำร่องที่จัดการศึกษาเปลี่ยนจากหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) มาเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้อย่างประสบความสำเร็จ สามารถเป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบและพิจารณาข้อมูลความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นข้อสรุป จากเอกสารสรุปผลการดำเนินการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกรมวิชาการ (ปัจจุบันได้ปรับโครงสร้างหน่วยงาน กรมวิชาการเป็น สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) และจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอกฉบับสมบูรณ์ ซึ่งโรงเรียนใช้ยื่นขอรับการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาด้าน

ผู้เรียน ด้านที่เกี่ยวกับครู และด้านที่เกี่ยวกับผู้บริหาร รวมทั้ง 14 มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

โรงเรียนบ้านนางาม (นามสมมุติ) ที่ผู้วิจัยเลือกเป็นพื้นที่ศึกษา เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โรงเรียนเปิดให้บริการตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตั้งอยู่กลางชุมชน ติดกับถนนหลักของตำบล ห่างจากตัวอำเภอประมาณ 4 กิโลเมตร มีลักษณะทางกายภาพตรงตามที่กำหนดไว้คือ เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการทำงานในรูปของคณะกรรมการหรือทีมงาน โรงเรียนบ้านนางามได้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขึ้นตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และมีการจัดแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งจัดกระบวนการเรียนรู้คู่กับการฝึกทักษะใน 8 สาระการเรียนรู้ สู่ความเป็นสากล มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน จัดการเรียนรู้เน้นบูรณาการโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความความสมบูรณ์กับผู้เรียนครอบคลุมทุกด้าน

จุดแข็งของโรงเรียนซึ่งเป็นข้อสรุปจากการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาปี 2544 มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนภาคภูมิใจที่ได้ประสบความสำเร็จของการปฏิบัติงานหลาย ๆด้าน เช่น โรงเรียนได้พัฒนาทั้งในด้านการเรียนการสอน พัฒนาด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่นและปลอดจากมลภาวะและมลพิษต่าง ๆตลอดทุกปี ทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงไปทั่วประเทศ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โรงเรียนสามารถพัฒนานักเรียนทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสังคมให้เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ครู อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียน มีการส่งเสริมและการสร้างทีมงานพัฒนาองค์กรโดยการสร้างระบบหรือปรับระบบในสายการทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกัน การยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือสนับสนุนบุคคล ขจัดความขัดแย้ง มุ่งเน้นสมาชิกให้เกิดความเชื่อมั่น โรงเรียนได้พัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา และมีระบบกลไกติดตามการดำเนินงานที่ดี

เนื่องจากโรงเรียนบ้านนางาม (นามสมมุติ) ที่เลือกเป็นพื้นที่ศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีสภาพทางกายภาพคล้ายคลึงกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) เป็นส่วนมาก ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากพื้นที่ศึกษาเป็นข้อมูลที่ไม่เจาะจงเฉพาะพื้นที่เกินไป และเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักเกิดความเชื่อมั่นในผู้วิจัยและเต็มใจให้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดแก่ผู้วิจัยในทุกประเด็นที่ศึกษา นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆได้อย่างลึกซึ้งโดยมีเสรีภาพทางวิชาการพอสมควร ผู้วิจัยจึงปกป้องผู้ให้ข้อมูลหลัก และที่ตั้งของโรงเรียน

โดยการใช้ชื่อของบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักตามตำแหน่งในการทำงานหรือตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และใช้ชื่อโรงเรียน ชื่อสถานที่ และชื่อบุคคลในบางกรณี เป็นนามสมมุติ

การเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษา

หลังจากเลือกพื้นที่ที่ศึกษาคือโรงเรียนบ้านนางาม ในจังหวัดชายแดน (นามสมมุติ) ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างแล้ว ผู้วิจัยจึงได้สร้างแนวคำถาม (guideline) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาในพื้นที่ที่จะศึกษาก่อนลงพื้นที่ โดยแนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ได้ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) การสังเกตและจดข้อมูลภาคสนาม (observation and field-note) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นโดยยึดกรอบความคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมในเรื่องทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษาเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้น การดำรงอยู่ และผลกระทบที่ติดตามมาของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัย แล้วนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้นอกพื้นที่ที่ศึกษาว่า ข้อคำถามดังกล่าวถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ สามารถสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลหลักได้เข้าใจตรงกันหรือไม่ ผู้ตอบมีความเข้าใจและมีปฏิกิริยาอย่างไร ความต่อเนื่องของเนื้อหาและการตอบคำถามเป็นอย่างไร จากนั้นได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วจึงนำลงไปใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลในพื้นที่ที่ศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หลังจากผู้วิจัยเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษาและดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการใช้แนวคำถามด้วยวิธีการเก็บข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จึงประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

เครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุดในการวิจัยครั้งนี้คือตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งได้เตรียมความพร้อมทั้งในด้านการใช้ระเบียบวิธีวิจัย และด้านทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือในด้านระเบียบวิธีวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสร้างทฤษฎีฐานรากให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ได้เข้าฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Atlas/ti ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ผ่านการฝึกอบรมการวิจัยเชิงคุณภาพ การเรียนรู้และฝึกการตีความและแปลความหมายข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ทางการวิจัยสร้างทฤษฎีฐานราก อีกทั้งได้มีประสบการณ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาก่อน ส่วนการศึกษาในภาคทฤษฎี การบริหารทีม และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการเข้าไปศึกษาข้อมูลในพื้นที่ เป็นการเตรียมตัวผู้วิจัยให้มีความไวเชิงทฤษฎี พร้อมสำหรับการวิจัยทั้งในระยะก่อน และระหว่างการดำเนินการวิจัย สำหรับการเตรียมตัวด้านการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการสัมภาษณ์และการสนทนาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ช่วยเตือนความจำระหว่างการใช้เครื่องมือแต่ละประเภท โดยยึดหลักว่าแนวคำถามเป็นเพียงแผนที่ที่มีความยืดหยุ่นในการชี้นำการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมและตรง

ประเด็น นอกจากการเตรียมตัวผู้วิจัยในด้านระเบียบวิธีวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และแนวคำถามประกอบการเก็บข้อมูลแต่ละประเภทแล้ว ผู้วิจัยได้เตรียมอุปกรณ์การวิจัย เช่น เครื่องบันทึกเสียง แถบบันทึกเสียง แบตเตอรี่ กล้องถ่ายรูป สมุดโน๊ต ปากกา ของที่ระลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก และอุปกรณ์สิ่งพิมพ์สำหรับมอบให้โรงเรียน

เพื่อให้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ที่ศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และได้ผลสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการทำหนังสือจากประธานสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขออนุญาตและขอความร่วมมือจากทางโรงเรียนให้ผู้วิจัยได้เข้าทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากบุคคลากรในโรงเรียนและในพื้นที่ และไปพบเพื่อขออนุญาต ขอความร่วมมือและทำความเข้าใจกับผู้บริหารโรงเรียนในการเก็บข้อมูล โดยแสดงตัวเป็นผู้วิจัยสนใจในการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และเข้าไปร่วมในกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนและชุมชนอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจกันก่อนการสัมภาษณ์ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลหลักในโรงเรียนและในชุมชน

การเข้าไปในพื้นที่ที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยแนะนำตนเองให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนทราบว่าผู้วิจัยเป็นใคร มาทำวิจัยทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปศึกษาและนำเสนอเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา หลังจากนั้นจึงสร้างความสัมพันธ์ (rapport) โดยการทำความรู้จัก ผูกมิตรกับคณะครูในโรงเรียนและคนในชุมชน เข้าร่วมการประชุมครู การประชุมผู้ปกครองนักเรียน และการประชุมร่วมกับชุมชน เพื่อให้คณะครูในโรงเรียนและคนในชุมชนมีความรู้สึกเหมือนผู้วิจัยเป็นครูคนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน เสมอภาคกัน ไม่ใช่คนที่เหนือกว่า และสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นจากคณะครูและคนในชุมชนอย่างกว้างขวางสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะครูและคนในชุมชนเกิดความไว้วางใจและยอมรับผู้วิจัยในฐานะที่เป็นคนใน ในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้มีโอกาสเรียนรู้โครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนและชุมชนจากทัศนะของคณะครูและบุคลากรในชุมชน วิธีการสร้างความสัมพันธ์ (rapport) นี้ ผู้วิจัยใช้ในช่วงการทำงานช่วงแรกในพื้นที่ที่ศึกษา จนเห็นว่าคณะครูและบุคลากรในชุมชน เช่น คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และผู้นำชุมชน มีความรู้สึกว่าผู้วิจัยไม่ใช่คนแปลกแยกจากโรงเรียนและชุมชนแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มการทำงานเพื่อศึกษาข้อมูลในพื้นที่ที่ศึกษา โดยการศึกษาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนและชุมชน โดยได้ขอความร่วมมือจากครูที่เป็นคนในพื้นที่อาศัยอยู่ในชุมชนและรู้จักคนในชุมชนค่อนข้างมาก รวมทั้งมีความรู้เรื่องของชุมชนและโรงเรียนเป็นอย่างดี เป็นผู้นำทางแก่ผู้วิจัยในการสำรวจข้อมูลโรงเรียน และเป็นผู้แนะนำให้บัณฑิตอาสากองทุนประจำหมู่บ้านนำทางแก่ผู้วิจัยในการสำรวจข้อมูลชุมชน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบถึงข้อมูลที่

บอกสภาพทางกายภาพของพื้นที่ที่ศึกษา คือ ที่ตั้งของชุมชน สถานที่สำคัญในชุมชน เส้นทางคมนาคม แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ เส้นทางติดต่อกับชุมชนอื่น เป็นต้น รวมถึงลักษณะและที่ตั้งทางกายภาพของโรงเรียน แผนผังแสดงที่ตั้งของโรงเรียน รายละเอียดที่ตั้งอาคารเรียน อาคารประกอบ บ้านพักครู เส้นทางเข้าออกโรงเรียน และรายละเอียดอื่น ๆ จึงทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ทางกายภาพของชุมชนและโรงเรียนชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารของชุมชนและโรงเรียน และมีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคณะครูและบุคลากรในชุมชนเกี่ยวกับสภาพของชุมชนและโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาเพื่อหาความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม และการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งเป็นรายละเอียดที่ทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการศึกษาครอบคลุมมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลหลัก(key informant)

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) (Strauss & Corbin, 1998) ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่มีการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลหลักไว้ล่วงหน้า เริ่มต้นจากการเข้าถึงปรากฏการณ์ด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึกผู้ให้ข้อมูลหลักรายแรกซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมอยู่ในปรากฏการณ์นั้น ๆ การสัมภาษณ์ทำไปพร้อม ๆกับการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นระหว่างการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้มโนทัศน์ (concept) ในเรื่องต่าง ๆที่ต้องการศึกษา แล้วจัดหมวดหมู่ (categorize) มโนทัศน์ต่าง ๆ ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ เงื่อนไข และกระบวนการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ รวมทั้งผลที่ตามมาจากการเกิดปรากฏการณ์นี้ เป็นตัวกำหนดว่า ยังต้องการข้อมูลจากแหล่งใดหรือจากใคร เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือยืนยันข้อสรุปที่ได้ในครั้งแรก จากนั้นผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อสัมภาษณ์เป็นรายต่อไป โดยเชื่อว่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างไปจากมิติ (dimensions) และคุณสมบัติ (properties) ของกลุ่มมโนทัศน์ที่พบจากการสัมภาษณ์ระดับลึกที่ผ่านมา (negative case) ส่วนการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกรายต่อ ๆไป ผู้วิจัยได้เลือกโดยคำนึงถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมโนทัศน์ต่าง ๆ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในลักษณะเช่นนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการต่อไปจนเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วผู้วิจัยมั่นใจว่าแบบแผนต่าง ๆของกลุ่มมโนทัศน์ที่เกิดขึ้นนั้นซ้ำ ๆกัน จนเป็นแบบแผนที่แน่นอน แม้เมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายอื่น ๆต่อไป ก็ไม่ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มเติมอีก (theoretical saturation) ผู้วิจัยจึงหยุดศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 10 กลุ่ม จำนวนรวมไม่น้อยกว่า 44 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มครู กลุ่มกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มนักเรียน กลุ่มคนในชุมชน คณะผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียน กลุ่มผู้ให้การนิเทศ และคณะผู้มาศึกษาดูงานโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดและจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มที่	ตำแหน่ง/สถานะ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1	กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม	3 คน
2	กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	8 คน
3	กลุ่มครู ประกอบด้วย ครูอาวุโสซึ่งใกล้เกษียณอายุราชการและทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้มาเป็นเวลายาวนานถึง 35 ปี และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้	9 คน
4	กลุ่มกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ประธานกรรมการกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนผู้ปกครองและเป็นสตรีนอกเหนือจากกรรมการประเภทผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา	3 คน
5	กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ประกอบด้วย ผู้ปกครองซึ่งมีบุตรหลานเรียนอยู่ที่โรงเรียนบ้านนางาม	4 คน
6	กลุ่มคนในชุมชน ได้แก่ รองประธานองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำชุมชน	2 คน
7	กลุ่มผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียน	2 คน
8	กลุ่มนักเรียน ได้แก่ นักเรียนระดับช่วงชั้นที่ 3 ซึ่งได้รับรางวัลต่าง ๆ	4 คน
9	กลุ่มผู้ให้การนิเทศ ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์อำเภอ และศึกษาธิการอำเภอ	6 คน
10	กลุ่มผู้มาศึกษาดูงาน 3 คณะ ประกอบด้วย คณะครูและผู้บริหาร จากโรงเรียนในจังหวัดเดียวกัน จากต่างจังหวัด และจากประเทศเพื่อนบ้านคือประเทศกัมพูชา	3 คณะ

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์และเชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลานาน การสังเกตภาคสนามอย่างจริงจัง และใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยใช้แหล่งที่มาของข้อมูลแตกต่างกัน ผู้วิจัยเป็นผู้ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึกด้วยตนเอง โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ แล้วนำมาถอดความคำต่อคำ เพื่อจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบต่อไป

การเก็บข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่ศึกษา การสัมภาษณ์ได้มีบทบาทสำคัญมากในการเก็บข้อมูล แต่ต้องใช้การสังเกต ใช้เอกสาร บันทึกเสียงประกอบในการตอบคำถามด้วย เพื่อข้อจำกัดอย่างเดียวก็คือข้อมูลต้องมีมุมมองและเป็นปากเป็นเสียงของคนที่กำลังศึกษา (Strauss & Corbin, 1994) ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วนเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและปัญหาวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการในการศึกษารวบรวมข้อมูล 4 วิธีการหลักคือ การสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field-note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) ดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

1.การสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview)

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ จะมีแนวคำถามซึ่งมีลักษณะเป็นหัวข้อสนทนากว้าง ๆ หรือเป็นคำถามปลายเปิด ใช้เป็นแนวทางสำหรับการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างไม่เป็นทางการ มีการเปิดประเด็นการสนทนาที่ไม่เตรียมการไว้ล่วงหน้าได้ เพื่อให้การเข้าถึงปรากฏการณ์เป็นไปอย่างเปิดกว้าง ไม่ยึดติดอยู่กับแนวคิดใด ๆหรือแนวคิดที่ผู้วิจัยมีไว้ล่วงหน้า ดังนั้นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์จึงเป็นการถามในสิ่งที่เป็นปรากฏการณ์จริง เช่นถามเกี่ยวกับภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์หรือพฤติกรรม เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงการสัมภาษณ์เพื่อเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการอย่างลึกซึ้งได้ สามารถตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ได้ และผู้ถูกสัมภาษณ์ยังสามารถลำดับเหตุการณ์ที่ประสบและถ่ายทอดจากทัศนะของตนเองได้ นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น สีหน้า ท่าทาง แววตา เสียง และความรู้สึก ของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะที่สัมภาษณ์ได้ด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย การสัมภาษณ์แต่ละครั้งมีช่วงเวลาไม่เท่ากัน โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 30-90 นาที หรือในบางกรณี มีการขอพูดคุยหลาย ๆครั้ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการถ่ายทอดให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ และไม่ชี้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม

เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตอบไปในแนวทางที่ผู้วิจัยต้องการ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และสรุปประเด็นตามแนวคำถาม (guideline) เป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมกัน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย ตัวอย่างแนวคำถามหลักเพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาปรากฏอยู่ในภาคผนวก

2.การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion)

การเก็บข้อมูลโดยการจัดกลุ่มสนทนาเพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงทัศนะ ความคิด วิธีการมองโลก และมูลเหตุจูงใจของผู้ที่เราต้องการศึกษา กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้เข้าร่วมสนทนาจำนวน 5-8 คน ซึ่งได้รับเชิญมาพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยในการดำเนินการสนทนาจะมีผู้นำการสนทนาเป็นผู้จุดประเด็นการสนทนาในหัวข้อต่าง ๆ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาพูดคุยและแสดงทัศนะของตนเองอย่างเต็มที่ โดยทั่วไปผู้ที่ได้รับเชิญมาร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์และภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนามีความสบายใจที่จะพูดคุยและแสดงทัศนะของตน บรรยากาศของการจัดกลุ่มสนทนาจะต่างจากการสัมภาษณ์ระดับลึก ตรงที่การจัดกลุ่มสนทนาจะอาศัยบรรยากาศและพลวัตของกลุ่ม จะกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ยากในการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว จุดประสงค์ของการจัดกลุ่มสนทนาจะแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์ระดับลึก ข้อมูลที่ได้รับจากการจัดกลุ่มสนทนาจะไม่เน้นที่ประวัติส่วนตัวหรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้สนทนาแต่ละคน แต่จะเน้นถึงวิธีการมองโลก ทัศนะ และความคิดที่ผู้ร่วมสนทนามีต่อสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคมของตนเอง ข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนาและจากการสัมภาษณ์ระดับลึกจะสามารถนำมาประกอบกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

แนวทางในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมในกลุ่มสนทนาที่ถือว่าเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในการศึกษาได้ตรงวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ผู้วิจัยได้แยกจัดการสนทนาเป็นสองกลุ่มเพื่อให้ภายในแต่ละกลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาจะได้มีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน คือกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 8 คน และกลุ่มครูผู้สอนที่มาจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจำนวน 8 คน การสนทนาทั้งสองกลุ่มจัดขึ้นที่โรงเรียนบ้านนางาม โดยแต่ละกลุ่มใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง ผลการจัดสนทนากลุ่มทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาถึงความคิดและทัศนะของคนในแต่ละกลุ่มได้อย่างลึกซึ้ง และนำข้อมูลที่ได้จากแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบกับข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อหาความคล้ายคลึง ความแตกต่าง ตลอดจนความขัดแย้งที่อยู่ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

3.การสังเกตและการจดบันทึก (observation and field-note)

การเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตเป็นการเฝ้าดูสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นอย่างมีจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งอื่น สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในระยะแรกของการเข้าสู่พื้นที่คือ การสำรวจโรงเรียนและชุมชนซึ่งเป็นการสังเกตโดยตรงที่ใช้เวลาสั้นกว่า อย่างไรก็ดี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยในการสังเกตจะไม่เพียงแต่ยึดประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลักในการสังเกตเท่านั้น แต่ยังได้นำเอาหลักการสังเกตโรงเรียนมาใช้เป็นกรอบในการสังเกตอีกด้วย โดยทำการสังเกตเพื่อรวบรวมข้อมูลไปใช้ประกอบการสัมภาษณ์ระดับลึก ดังนี้

1) สังเกตบริบทของโรงเรียน เช่น ที่ตั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ชุมชนรอบโรงเรียน ทรัพยากรของโรงเรียน การบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร และการทำงานเป็นทีม

2) สังเกตบรรทัดฐานทางสังคมของโรงเรียนเช่น วิถีประชา จารีต กฎเกณฑ์ ระเบียบและแนวปฏิบัติการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ

3) สังเกตวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตของคนในโรงเรียน โดยสังเกตจากกิจวัตรประจำวันของคนในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

4) สังเกตแบบแผนการดำเนินชีวิตของผู้บริหารและครูที่เป็นทีมงานของโรงเรียน

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษาโดยใช้การสังเกต ผู้วิจัยจดบันทึก และหรือบันทึกภาพไว้เพื่อนำไปใช้ประกอบข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึกและการศึกษาเอกสาร เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง (theoretical triangulation)

4. การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

นอกเหนือไปจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว ยังมีข้อมูลอีกประเภทหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้ ข้อมูลเอกสารจะให้ภาพทั้งที่เป็นปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา และสภาพแวดล้อมหรือบริบททางสังคมที่ปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้น ข้อมูลเอกสารมีหลายประเภท เช่น เอกสาร สถิติ ตัวเลข และข้อมูลหลักฐานต่าง ๆที่มีอยู่ตามปกติในสังคม โดยทั่วไปมักจำแนกข้อมูลเอกสารตามที่มาของเอกสาร หรือจำแนกเป็นเอกสารชั้นต้นและเอกสารชั้นรอง เอกสารชั้นต้นคือเอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นต้นฉบับ เช่น จดหมายเหตุ กฎหมาย บันทึก ประกาศ เป็นต้น ส่วนเอกสารชั้นรองคือข้อมูลหลักฐานที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารชั้นต้นและชั้นรองแต่ละฉบับ แล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และมีการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลแต่ละประเด็นจากเอกสารหลายฉบับ รวมทั้งได้ใช้ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้ควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เลือกศึกษา ซึ่งมีทั้งเอกสารที่เป็นของทางราชการ บันทึกส่วนบุคคลและบันทึกส่วนรวม เอกสารงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวกับโรงเรียนบ้านนางามและชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เรียงตามลำดับปีพุทธศักราชที่จัดทำขึ้น ดังนี้

1) สมุดหมายเหตุรายวัน 24 เล่ม (พ.ศ.2504 – 2546)

2) เอกสารอัดสำเนา ธรรมนูญโรงเรียน (พ.ศ.2541)

3) บันทึกการประชุมทางวิชาการจำนวน 2 เล่ม (4 กพ.2542 ถึง 2 กค.2546)

4) เอกสารอัดสำเนา รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน

5) เอกสารอัดสำเนา รายงานผลการดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน(พ.ศ. 2543)

6) เอกสารอัดสำเนา โครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก (พ.ศ.2544)

7) เอกสารอัดสำเนา รายงานผลการประเมินภายในสถานศึกษาปีการศึกษา 2544

8) เอกสารอัดสำเนา ธรรมนูญสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2544)

9) เอกสารอัดสำเนา สรุปผลการดำเนินการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยโรงเรียนบ้านนางาม (พ.ศ.2544)

10) เอกสารอัดสำเนา การประเมินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านนางาม (พ.ศ.2545)

11) เอกสารอัดสำเนา แผนนิเทศติดตามประเมินผลโรงเรียนนำร่อง โรงเรียนเครือข่าย การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน (พ.ศ.2545)

12) เอกสารอัดสำเนา รายงานผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอก ฉบับสมบูรณ์ (พ.ศ.2545)

13) เอกสารอัดสำเนา สรุปข้อมูลโรงเรียนและสาระหลักสูตรสถานศึกษา (พ.ศ.2545)

14) เอกสารอัดสำเนา เอกสารเกี่ยวกับขอบข่ายงานและแนวทางปฏิบัติงานบริหารโรงเรียน (พ.ศ.2545)

15) เอกสารอัดสำเนา เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ (พ.ศ.2545)

16) เอกสารอัดสำเนา คู่มือการบริหารงานวิชาการโรงเรียนบ้านนางาม (พ.ศ.2546)

17) เอกสารอัดสำเนา แผนบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(PBB) ปีงบประมาณ 2546

18) เอกสารอัดสำเนา แผนยุทธศาสตร์ โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (พ.ศ.2546)

19) เอกสารอัดสำเนา รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2546)

20) เอกสารอัดสำเนา รายงานการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 (พ.ศ.2546)

21) เอกสารอัดสำเนา สรุปผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาครั้งที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 (พ.ศ.2547)

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำเป็นระยะ ๆทุกครั้งที่สิ้นสุดการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์หลักแต่ละคน ผู้วิจัยรีบถอดเทปและเขียนรายละเอียดของการสัมภาษณ์ออกมาทันที เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์คนต่อไปโดยผู้วิจัยอ่านทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดว่าข้อมูลแต่ละเรื่องสื่อถึงเรื่องใด ควรนำประเด็นใดมาพิจารณาบ้างโดยอาศัยความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) จากประสบการณ์ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มขึ้นเมื่อนักวิจัยกำหนดประเภทให้ข้อมูลได้ ข้อมูลที่ได้มาก็จะแผ่กระจายไปทั่วตามแต่ละประเภท เพื่อหาข้อขัดแย้งที่จะนำไปสู่การแก้ไขประเภทของข้อมูลได้ในที่สุด ขั้นตอนที่สลับไปมาระหว่างการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เรียกกันว่า “วิธีการเปรียบเทียบแบบคงที่” การวิเคราะห์ข้อมูลจะมีขั้นตอน 4 ขั้น (Strauss & Corbin, 1998) ดังนี้

1. เปิดรหัส (open coding) ข้อมูลจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อหาความสอดคล้องที่จะสะท้อนประเภทหรือแก่นที่อยู่ในข้อมูล หลังจากแยกประเภทแล้ว ก็จะศึกษาต่อเพื่อหาคุณสมบัติที่จะแยกแยะแต่ละประเภทได้ โดยทั่วไป การเปิดรหัสจะหมายถึงการทำให้ข้อมูลลดลงเป็นหน่วยย่อย

2. หาแก่นของรหัส (axial coding) จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเภทใหญ่และย่อย โดยจะเน้นไปที่เงื่อนไขที่มีบริบทที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่คนใช้เพื่อจัดการ ผลลัพธ์จากกลยุทธ์นั้นเป็นต้น

นักวิจัยจะทำงานสลับกันระหว่างการเก็บข้อมูล เปิดรหัสและหาแก่นของรหัส ทั้งจัดประเภทและความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ

3. เลือกรหัส (selective coding) จะเอาประเภทและความสัมพันธ์รวมกันเพื่อสร้าง “บท ซึ่งจะอธิบายว่า “อะไรเกิดขึ้น” ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา

4. พัฒนาทฤษฎี (development of a theory) ทฤษฎีในรูปของภาษา รูปภาพ หรือสมมุติฐาน จะเกิดขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่สงสัย ทฤษฎีจะบอกลักษณะของปรากฏการณ์และอธิบายว่าเงื่อนไขหนึ่ง ๆนำไปสู่การกระทำหนึ่ง ๆได้อย่างไร และการกระทำนั้นนำไปสู่การกระทำอื่นได้อย่างไร โดยจะเรียงลำดับเหตุการณ์เอาไว้ ผลลัพธ์ก็คือ ทฤษฎีที่ได้มาจากข้อมูลที่เก็บมาได้

ดังนั้น หลังจากเก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์จริงในพื้นที่ที่ศึกษาจากการสัมภาษณ์ระดับลึกและการจัดกลุ่มสนทนามาจัดระบบ ทอดเทปบันทึกเสียงคำต่อคำ จัดพิมพ์ข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม Window หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลเข้าโปรแกรม Atlas/ti เพื่อให้หมายเลขบรรทัดแล้วพิมพ์ออกมา

2. นำข้อมูลทุกแฟ้มข้อมูลที่ให้หมายเลขบรรทัดแล้วมาอ่าน เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จากนั้นทำการเปิดรหัส (open coding) จัดหมวดหมู่ของข้อมูล (categorize data) ตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) แต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความหมายสามารถใช้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

3. ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Atlas/ti รุ่น 4.2 ช่วยในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล

4. นำข้อมูลทั้งหมดที่จัดหมวดหมู่แล้วมาแปลความหมายข้อมูล (interpreting data) แล้วเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไข บริบท ความสัมพันธ์และกระบวนการของปรากฏการณ์ โดยอาศัยความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) จากประสบการณ์ในการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

5. สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับแนวคิด ทฤษฎี โดยอาศัยการตีความ (interpretation) แล้วกำหนด (construct) ข้อเสนอ (proposition) และสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ต่อไป

สำหรับโปรแกรม Atlas/ti ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดเรียงข้อมูล แยกแยะ และจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) ที่ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อมูล (code word) ไว้ ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัย สามารถกรองเอาแก่นแท้ของข้อมูลออกมาจากข้อมูลที่ได้มาจากพื้นที่ที่ศึกษาที่มีรายละเอียดปลีกย่อยบางอย่างที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และทำให้สามารถนำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว มาใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตีความหมายข้อมูล สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) และสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ได้ ผู้วิจัยจึงได้นำโปรแกรม Atlas/ti รุ่น 4.2 มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัยดังนี้

1. ใช้เรียบเรียงข้อมูลให้ง่ายต่อการให้ความหมายข้อมูล โดยการให้หมายเลขบรรทัดแก่ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เพื่อผู้วิจัยตีความข้อมูลและให้ความหมายข้อมูล หรือให้รหัสข้อมูล (code word) ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากข้อมูลที่พิมพ์และกำหนดหมายเลขบรรทัดแล้ว เป็นตัวพิมพ์ที่อ่านง่ายและมีหมายเลขบรรทัดกำกับ

2. หลังจากลงรหัสข้อมูล (code word) แล้ว จึงใช้โปรแกรมแยกแยะและจัดกลุ่มข้อมูลตามรหัสข้อมูล แล้วพิมพ์ข้อมูลที่จัดกลุ่มแล้วออกมา เพื่อผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกัน (category) ไว้ในที่เดียวกัน จะทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้สะดวกขึ้น

ระยะเวลาการวิจัย

หลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ทำวิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการวิจัยประมาณ 18 เดือน เพื่อดำเนินการในส่วนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. เตรียมการเพื่อเก็บข้อมูล โดยการสร้างแนวคำถาม (guideline) ที่ใช้สัมภาษณ์ระดับลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน คณะครู บุคคลในชุมชน ศึกษานิเทศก์ และผู้มาศึกษาดูงาน และสร้างแนวคำถามที่จะใช้ในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกลุ่มครูผู้สอน แล้วทดลองใช้จนได้แนวคำถามที่เหมาะสม รวมถึงประสานงานกับพื้นที่ที่ศึกษาเรียบร้อยแล้ว จึงออกศึกษาข้อมูลจากพื้นที่ที่กำหนดตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนธันวาคม 2546

2. ศึกษาข้อมูลในพื้นที่ที่กำหนด โดยการสัมภาษณ์ระดับลึก การจัดกลุ่มสนทนา การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและจดบันทึก และประมวลผลข้อมูลขั้นต้น ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนพฤษภาคม 2547 และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมตามความจำเป็นจนถึงเดือนสิงหาคม 2547

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Atlas/ti ประมวลผล ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนตุลาคม 2547

4. ยกร่างรายงานการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2547 ถึงเดือนพฤษภาคม 2548

5. ตรวจ แก้ไข และบรรณาธิการกิจต้นฉบับร่าง ในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน 2548

6. จัดทำต้นฉบับรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และจัดพิมพ์ ในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2548

การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการตอบคำถามการวิจัย และอธิบายลักษณะ เงื่อนไข กระบวนการเกิดขึ้น การดำรงอยู่ และผลที่ติดตามมาของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา แล้วนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นบท

ตามลำดับ ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน บทที่ 5 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน บทที่ 6 ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา และบทที่ 7 สรุปผลการศึกษา ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

บทที่ 4
บริบทชุมชนและโรงเรียน

การศึกษาบริบทชุมชนและโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ที่ศึกษา ซึ่งได้ศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต การพบปะสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน การสัมภาษณ์ระดับลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และการจัดกลุ่มสนทนา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียน อันจะช่วยให้มองเห็นภาพโดยรวมที่สามารถอธิบายหรือตีความปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ชัดเจนขึ้น ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชนประกอบด้วย เรื่องที่ตั้งและสภาพทั่วไป ลักษณะทางภูมิศาสตร์ การคมนาคมและสาธารณูปโภค การประกอบอาชีพ การปกครองและการเมือง ระบบการศึกษา สถานที่สำคัญ วัฒนธรรม และประวัติความเป็นมาของชุมชน ส่วนข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนประกอบด้วย เรื่องที่ตั้งและสภาพทั่วไป บุคลากร บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่างๆ สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงาน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การงบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา ประวัติ และผลงานดีเด่นของโรงเรียน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ปรากฏข้อมูลรายละเอียดจากผลการศึกษาปรากฏการณ์จริงดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน

1. ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

จังหวัดชายแดน (นามสมมุติ) เป็นจังหวัดหนึ่งซึ่งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอีสานใต้ ตั้งอยู่ระหว่างเส้นแวงที่ 103 และ 105 องศาตะวันออก และระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 และ 16 องศาเหนือ อยู่ห่างจากกรุงเทพฯเป็นระยะทาง 450 กิโลเมตรโดยทางรถยนต์ และ 420 กิโลเมตรโดยทางรถไฟ มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 8,124 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 5,077,535 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด มีประชากรทั้งสิ้น 1,393,488 คน ประชากรร้อยละ 92 อาศัยอยู่ในชนบท

สำหรับอำเภอชานเมือง (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่ที่ศึกษาวิจัยนั้น เป็นกิ่งอำเภอหนึ่งของจังหวัดชายแดน อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือเป็นระยะทางประมาณ 18 กิโลเมตร โดยทางรถยนต์ ไปตามทางหลวงแผ่นดิน 14 กิโลเมตร แล้วแยกเข้าไปตามเส้นทางถนน รพช.เป็นระยะทาง 4 กิโลเมตร มีพื้นที่ในเขตการปกครองทั้งหมดประมาณ 191.135 ตารางกิโลเมตร หรือ 121,960 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 2.18 ของพื้นที่จังหวัดชายแดน

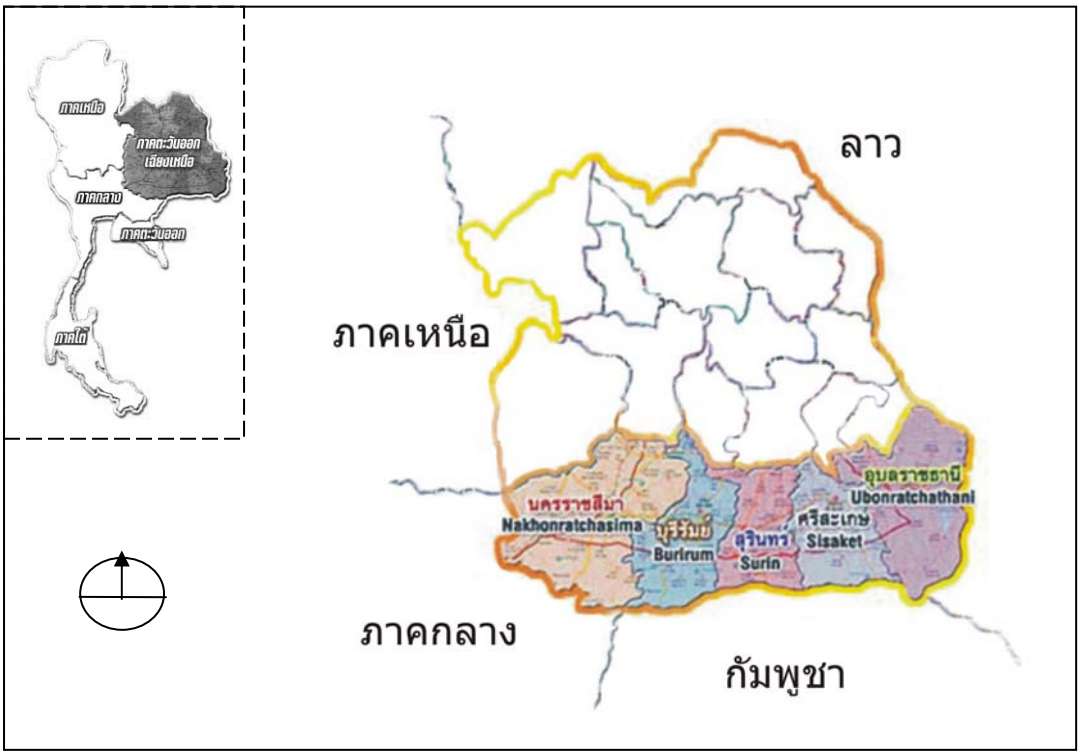
ซึ่งในอำเภอนี้มีตำบลปรางค์ทอง (นามสมมุติ) คือพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของบ้านนางาม (นามสมมุติ) และโรงเรียนบ้านนางาม (นามสมมุติ) ที่ผู้วิจัยเลือกเข้าไปศึกษา โดยตำบลปรางค์ทองตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดชายแดน 24 กิโลเมตรโดยทางรถยนต์ ไปตามถนนทางหลวงแผ่นดินเป็นระยะทาง 14 กิโลเมตร แล้วแยกเข้าไปตามถนน รพช. ผ่านอำเภอชานเมืองถึงตำบลปรางค์ทองเป็นระยะทางรวม 10 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 23.31 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 15,902 ไร่ มีหมู่บ้าน 13 หมู่บ้าน มีประชากรรวม 6,701 คน ส่วนบ้านนางาม (นามสมมุติ) และโรงเรียนบ้านนางาม (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ศึกษา อยู่ห่างจากอำเภอชานเมืองเป็นระยะทางประมาณ 4 กิโลเมตร และห่างจากตัวจังหวัดชายแดน 22 กิโลเมตร ลักษณะของชุมชนบ้านนางามเป็นชุมชนชนบทกึ่งเมือง โรงเรียนบ้านนางามมีหมู่บ้านที่เป็นเขตบริการอยู่ 7 หมู่บ้าน

2.ลักษณะทางภูมิศาสตร์

ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดชายแดนเป็นที่ดอนสูง ตอนกลางของจังหวัดส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม พื้นที่ทางด้านเหนือ ด้านตะวันออก และตะวันตก มักเป็นที่ราบลุ่มที่เหมาะแก่การทำนา สำหรับตอนเหนือของจังหวัดจะเป็นพื้นที่ราบและที่ราบลุ่มมีแม่น้ำมูลไหลผ่าน เป็นพื้นที่ส่วนหนึ่งของ “ทุ่งกุลาร้องไห้” ทางด้านใต้ใกล้ชายแดนไทย-กัมพูชาเป็นที่ราบสูงลุ่ม ๆดอน ๆ และลาดเทไปทางตอนกลางและตอนเหนือของจังหวัด เขตแดนด้านทิศใต้ของจังหวัดซึ่งติดกับประเทศกัมพูชาประชาธิปไตย เป็นป่าทึบที่มีความอุดมสมบูรณ์และมีภูเขาสูงสลับซับซ้อนตามแนวเทือกเขาบรรทัดต่อกับเขาพนมดงรัก มีเทือกเขาบรรทัดเป็นเส้นแบ่งเขตแดน

แม่น้ำสำคัญที่ไหลผ่านเขตพื้นที่ของจังหวัดและลำน้ำสำคัญที่ทำประโยชน์ให้แก่จังหวัด ได้แก่ แม่น้ำมูล แม่น้ำชี ห้วยเสนง ลำห้วยพลับพลา ลำห้วยระวี ลำห้วยทับทัน ลำห้วยระหาร และลำห้วยแก้ว นอกจากแหล่งน้ำ 8 แห่งนี้แล้ว ยังมีลำน้ำและหนองน้ำอีกมากมายกระจัดกระจายอยู่ในอำเภอต่าง ๆ แต่แหล่งน้ำดังกล่าวไม่สามารถอำนวยประโยชน์ให้แก่เกษตรกรได้มากนัก ในฤดูแล้งส่วนใหญ่น้ำจะแห้งขอด เว้นแต่แม่น้ำมูลที่มีน้ำไหลตลอดปี

อาณาเขตติดต่อของจังหวัดชายแดนแสดงเป็นแผนผังได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ที่ตั้งของจังหวัดชายแดนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

สำหรับอำเภอชานเมืองซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่ที่ศึกษาคือตำบลปรางค์ทองและบ้านนางามนั้น อยู่ทางตอนเหนือของจังหวัดชายแดน มีสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบโล่ง ลาดชันเล็กน้อย ง่ายต่อการเก็บกักน้ำและการใช้น้ำในการเกษตร สภาพดินส่วนใหญ่เป็นดินร่วนปนทราย และดินเนื้อละเอียดหรือดินเหนียว มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างต่ำ มีแหล่งน้ำสำคัญเป็นลำห้วยต่าง ๆรวม 13 แห่ง บ่อน้ำบาดาล 45 บ่อ และบ่อน้ำตื้น 200 บ่อ สภาพภูมิอากาศมีความแห้งแล้งในฤดูแล้ง ฤดูฝนน้ำท่วม โดยทั่วไปจะทำการเกษตรไม่ได้ดีเท่าที่ควร เพราะความแห้งแล้งหรือมีน้ำท่วม ส่วนตำบลปรางค์ทองจะมีพื้นที่ตำบลอยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลที่ 143-152 เมตร บริเวณพื้นที่ค่อนข้างราบลุ่มและมีที่ลาดชันเล็กน้อย ความสูงจากระดับน้ำทะเลต่างกันไม่เกิน 10 เมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไปสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของอำเภอชานเมือง และบ้านนางามซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศโดยภาพรวมประกอบด้วยพื้นที่ราบอยู่บนที่ดอนเรียบ ๆ มีหนองน้ำและห้วยและบ่อน้ำตื้น สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลคล้ายคลึงกันกับหมู่บ้านอื่น ๆของทุกจังหวัดในภูมิภาคนี้ ในฤดูร้อนโดยเฉพาะเดือนเมษายนอากาศร้อนจัด ฤดูหนาวอากาศหนาวและแห้งแล้ง ฤดูฝนมีฝนตกชุก ชุมชนปราศจากมลพิษทางอากาศ

3.การคมนาคมและสาธารณูปการ

จังหวัดชายแดนมีทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงจังหวัด ใช้เดินทางติดต่อภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัดได้ อีกทั้งยังมีเส้นทางติดต่อระหว่างตำบลและหมู่บ้านในชนบท ทำให้สามารถเดินทางและขนส่งผลผลิตต่าง ๆได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยมีหน่วยงานต่าง ๆหลายหน่วยงานรับผิดชอบเส้นทางคมนาคมในจังหวัด นอกจากทางรถยนต์แล้วจังหวัดชายแดนยังมีทางรถไฟผ่านจังหวัดชายแดนที่อำเภอเมืองและอำเภออื่น ๆอีก 2 อำเภอ รวมระยะทาง 65 กิโลเมตร ในด้านสาธารณูปโภค จังหวัดชายแดนมีกระแสไฟฟ้าใช้ทั่วถึงทุกตำบล มีระบบการประปาในทุกอำเภอ นอกจากนี้ สภาพภูมิประเทศยังช่วยให้สามารถกักเก็บน้ำได้ มีโครงการชลประทานห้วยเสนงและอ่างเก็บน้ำต่าง ๆที่สามารถใช้ประโยชน์ทั้งทางด้านอุปโภคและบริโภคได้ตลอดปี ส่วนอำเภอชานเมืองมีเส้นทางคมนาคมเป็นถนนหลักอยู่ 2 สาย คือ ทางหลวงแผ่นดินซึ่งติดต่อระหว่างจังหวัดชายแดนกับจังหวัดข้างเคียง 2 จังหวัด อีกเส้นทางหนึ่งคือทางหลวงชนบทหรือถนน รพช. เชื่อมต่อระหว่างอำเภอชานเมืองกับอีกอำเภอหนึ่ง ถนนที่ใช้ติดต่อกันภายในอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน ส่วนใหญ่เป็นถนนลูกรัง มีถนนลาดยางบ้างแต่ก็ชำรุดเป็นบางส่วน มีรถยนต์โดยสารประจำทางระหว่างหมู่บ้านผ่านที่ว่าการกิ่งอำเภอ 2 สาย ทางด้านการสื่อสาร มีข่ายสายโทรศัพท์ มีหน่วยงานทางไปรษณีย์ ประชากรส่วนใหญ่ใช้บริการโทรศัพท์ของเอกชนและโทรศัพท์มือถือ ทางด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ไม่มีโรงพยาบาล แต่มีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 1 แห่ง สถานีอนามัยตำบล 5 แห่ง และสถานพยาบาลเอกชน 4 แห่ง ทางด้านการไฟฟ้าและประปา ไม่มีหน่วยงานทางไฟฟ้าหรือประปาในเขตพื้นที่ แต่ก็มีบริการไฟฟ้าแรงต่ำใช้ทุกหมู่บ้าน มีการประปาหมู่บ้านใช้เกือบทุกหมู่บ้าน สำหรับตำบลปรางค์ทองบ้านนางาม และโรงเรียนบ้านนางามที่เป็นพื้นที่ที่ศึกษา มีเส้นทางคมนาคมจากอำเภอชานเมืองไปยังตำบลปรางค์ทอง เป็นถนนลาดยางตลอดสาย ระยะทางประมาณ 6 กิโลเมตร ตำบลปรางค์ทองมีสถานีอนามัยประจำตำบล 1 แห่ง มีสถานีตำรวจภูธรรวม 2 แห่ง อัตราการมีและการใช้ส้วมราดน้ำจำนวนร้อยละ 100 ตำบลปรางค์ทองยังไม่ประสบปัญหาภาวะน้ำเสีย แต่มีปัญหาเรื่องการระบายน้ำออกจากหมู่บ้านไม่ทันในช่วงฤดูฝน ทำให้หมู่บ้านต้องตกอยู่ในภาวะน้ำท่วมขัง ในปัจจุบันปริมาณขยะยังมีไม่มากนัก องค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดซื้อถังขยะมอบให้ทุกหมู่บ้าน ซึ่งในอนาคตกำหนดแผนที่จะให้มีเตาเผาขยะทุกหมู่บ้าน และในส่วนของบ้านนางามซึ่งเป็นชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของชุมชนด้านสาธารณูปโภคและการคมนาคม กล่าวได้ว่า เป็นชุมชนที่มีน้ำดื่มน้ำใช้พอเพียง มีการจัดหน้าที่ดูแลที่อยู่อาศัยให้ถูกสุขลักษณะ มีการใช้ส้วมถูกหลักสุขาภิบาล 100 % มีการป้องกันและควบคุมสิ่งเสพติด และปราศจากมลพิษทางอากาศ ชุมชนเป็นชุมชนชนบทกึ่งเมือง มีถนนลาดยาง การสื่อสารทำได้สะดวกจากโทรศัพท์ วิทยุโรงเรียน และโทรศัพท์มือถือ

4. การประกอบอาชีพ

ถึงแม้ว่าจังหวัดชายแดนจะมีสภาพอากาศ น้ำ และคุณภาพของดิน ไม่เหมาะต่อการเพาะปลูกนัก แต่ประชาชนส่วนใหญ่ก็ยังคงประกอบอาชีพทางการเกษตร มีการทำนา ทำสวน และปลูกพืชไร่ชนิดต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่มที่เหมาะแก่การทำนา ข้าวจากจังหวัดชายแดนแห่งนี้เป็นข้าวที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศ โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิ สินค้าที่มีชื่อเสียงอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ ผ้าไหม ซึ่งหลังจากการทำไร่ทำนาแล้ว แม่บ้านจะทำอาชีพเสริมคือ การเลี้ยงไหมและทอผ้าแทบทุกครัวเรือน การทอผ้าไหมของชาวจังหวัดชายแดน เป็นหัตถกรรมที่โดดเด่นและเป็นที่รู้จักกันมายาวนานนับศตวรรษ มีการกล่าวขานและชื่นชอบกันทั่วไป ดังเช่น กลุ่มผู้นำ APEC ในคราวที่มาประชุมที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2546 ก็ได้สวมใส่ผ้าไหมทอมือ 1,400 ตะกรอของจังหวัดชายแดน ทั้งนี้เพราะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีลวดลายและมีการให้สีธรรมชาติแบบโบราณที่สวยงาม นอกจากนี้ยังมีการผลิตลูกประคำเงิน (ลูกประเกือม) สำหรับนำไปทำเป็นเครื่องประดับสตรี เช่น สร้อยคอ สร้อยข้อมือ ตุ้มหู เข็มขัด ซึ่งมีเพียงแห่งเดียวในประเทศไทย โดยผู้นำมาเป็นชาวเขมรที่อพยพมาจากประเทศกัมพูชา มีการทำสืบทอดกันมาหลายร้อยปี

สภาพเศรษฐกิจของจังหวัดชายแดนได้เริ่มเปลี่ยนแปลงจากผลผลิตทางการเกษตรไปสู่การมีรายได้จากการค้าและการบริการเป็นหลัก ศูนย์กลางธุรกิจซึ่งเป็นแหล่งการค้าและการบริการอยู่ที่อำเภอเมือง ในเขตเทศบาลมีสถานประกอบการธุรกิจด้านต่าง ๆหลายประเภท เช่น สถาบันการเงิน ธนาคารพาณิชย์ ห้างสรรพสินค้า โรงแรมขนาดใหญ่ ร้านค้าขายส่งหรือขายปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าอุตสาหกรรม สถานบันเทิง ภัตตาคาร และร้านอาหาร สถานบริการประเภทต่าง ๆ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สถานบันเทิง สถานีขนส่งผู้โดยสารและสินค้า เป็นต้น

ในส่วนของอำเภอชานเมืองจะมีสภาพแห้งแล้ง ทำการเกษตรไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร แต่ทางหน่วยราชการก็ได้มีการขุดลอกคลอง ปิดกั้นฝายในคลองส่งน้ำเป็นระยะ ๆ ทำให้มีน้ำใช้ในการเกษตรได้ดีพอสมควร ประชากรส่วนใหญ่จึงประกอบอาชีพทางด้านการเกษตรคือการทำนาเพียงอย่างเดียว สภาพการทำนาขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำฝนตามธรรมชาติและสภาพดินฟ้าอากาศในแต่ละปี ไม่มีพื้นที่การทำนาอยู่ในเขตชลประทาน ประกอบกับพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบโล่งลาดต่ำเล็กน้อย ในฤดูฝนน้ำท่วมหลากไม่สามารถปลูกพืชไร่หรือผลไม้อื่น ๆได้ รายได้ของประชากรจึงจำกัดอยู่ในกรอบของการทำนาและการใช้แรงงานบ้างเล็กน้อย มีประชากรบางส่วนที่พัฒนาตนเองจากการประกอบอาชีพทางด้านการเกษตรเพียงอย่างเดียว มาเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กหรืออุตสาหกรรมในครัวเรือน จนเป็นที่ยอมรับและได้ชื่อว่าเป็นหมู่บ้านหัตถกรรมของจังหวัดด้านผลิตเครื่องเงินและการทอผ้าไหม จากผลการสำรวจข้อมูล จปฐ. ปรากฏว่า คนในครัวเรือนร้อยละ 68 มีรายได้เฉลี่ยไม่น้อยกว่าคนละ 15,000 บาทต่อคนต่อปี

สำหรับตำบลปรางค์ทอง จะมีลักษณะเป็นพื้นที่ราบใช้ทำการเกษตร รายได้ส่วนใหญ่ของประชากรได้มาจากการประกอบอาชีพหลักคือการทำนา และอาชีพรองได้แก่ การทอผ้าไหม การปลูกพืชผักสวนครัว ค้าขาย การเลี้ยงสัตว์ และรับจ้าง สภาพเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน สินค้าที่เรียกว่า “OTOP” หรือ “1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์” ได้แก่ ผ้าไหมและผ้าไหมแปรรูปเป็นกระเป๋า ดอกไม้ และอื่น ๆ เช่นเดียวกันกับบ้านนางามซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนบ้านนางาม มีประชากรทั้งหมด 799 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18 -50 ปี ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรมคือการทำนา มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง มีการทอผ้าไหมในหมู่บ้านเพื่อจำหน่าย มีรายได้จากการขายผ้าไหมเป็นอาชีพรอง และหมู่บ้านที่เป็นเขตบริการของโรงเรียนบ้านนางามจำนวนรวม 7 หมู่บ้าน มีบ้านเรือน 450 หลังคาเรือน ประชากรประมาณ 2,300 คน มีรายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 30,000 บาท ต่อปี

5.การปกครองและการเมือง

จังหวัดชายแดนมีประชากรทั้งสิ้น 1,393,488 คน มีสมาชิกวุฒิสภา 4 คน มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 9 คน แบ่งเขตพื้นที่การปกครองทั้งจังหวัดออกเป็น 13 อำเภอ 4 กิ่งอำเภอ 1 เทศบาลเมือง 13 เทศบาลตำบล 158 ตำบล 2,076 หมู่บ้าน 158 อบต. การบริหารราชการจังหวัดแบ่งออกเป็น ราชการส่วนภูมิภาคตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มีส่วนราชการต่าง ๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของจังหวัดตามการแบ่งเขตพื้นที่การปกครอง 13 อำเภอ 4 กิ่งอำเภอ 158 ตำบล และ 2,076 หมู่บ้าน และราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังมีส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อส่วนกลางอีก 93 หน่วยงาน

สำหรับอำเภอชานเมืองมีประชากรจำนวนทั้งสิ้น 38,618 คน แบ่งเขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ.2457 เป็น 5 ตำบล มี 53 หมู่บ้าน 6,983 ครัวเรือน มีองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นประเภทองค์การบริหารส่วนตำบล 5 แห่ง มีส่วนราชการประจำอำเภอ เช่น พัฒนาชุมชน สำนักงานศึกษาเกษตร ปศุสัตว์ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน สถานีตำรวจ หน่วยธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และตำบลปรางค์ทองซึ่งเป็นพื้นที่ศึกษา แบ่งเขตพื้นที่เป็น 13 หมู่บ้าน มีประชากร 1,318 ครัวเรือน จำนวนรวม 6,701 คน มีการปกครองส่วนท้องถิ่นโดยองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเรียกย่อว่า อบต.

6. ระบบการศึกษา

จังหวัดชายแดนมีสถานศึกษาที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งหมด 883 แห่ง เป็นโรงเรียน 870 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญา 2 แห่ง ระดับอนุปริญญา 10 แห่ง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน 1 แห่ง

อำเภอชานเมืองมีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 23 โรง สถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาจำนวน 3 โรง ซึ่งต่อมารวมอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 (นามสมมุติ) สถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนจำนวน 1 แห่ง ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจำนวน 1 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมพัฒนาชุมขนจำนวน 5 แห่ง ซึ่งอำเภอนี้มีความได้เปรียบกว่าอำเภออื่น ๆ คือมีพื้นที่ติดกับอำเภอเมือง เส้นทางการคมนาคมเข้าสู่ตัวเมืองสะดวก ประชากรส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการศึกษาภาคบังคับ และมีบางคนที่ได้พัฒนาทางการศึกษาสูงและประสบความสำเร็จในการทำงาน บางรายได้เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด บางรายเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง และคนอื่น ๆ อีกหลายคนที่มีชื่อเสียง จึงเป็นแรงผลักดันส่วนหนึ่งที่ทำให้คนในอำเภอมีความตื่นตัวทางการศึกษา จากผลการสำรวจข้อมูล จปฐ. ปรากฏว่า เด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 6) ร้อยละ 55 ได้เข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษา และตำบลปรางค์ทองเป็นตำบลหนึ่งที่อยู่ในอำเภอนี้ ประกอบด้วยหมู่บ้านจำนวน 13 หมู่บ้าน มีโรงเรียนประถมศึกษา 5 โรง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 1 โรง มีที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน 13 แห่ง มีวัด 3 แห่ง สำนักสงฆ์ 2 แห่ง สำหรับบ้านนางามซึ่งเป็นหมู่บ้านที่ตั้งของโรงเรียนที่ศึกษา มีโรงเรียนประจำหมู่บ้านชื่อ “โรงเรียนบ้านนางาม” ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2464 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พื้นที่ที่เป็นเขตบริการของโรงเรียนมีจำนวน 7 หมู่บ้าน 450 หลังคาเรือน มีประชากรรวม 2,300 คน แต่มีนักเรียนในเขตตำบลปรางค์ทองและตำบลใกล้เคียงมาเรียนเป็นบางส่วน เนื่องจากโรงเรียนเปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

7. สถานที่สำคัญ

จังหวัดชายแดนมีแหล่งธรรมชาติ โบราณสถาน ประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรมเป็นจำนวนมาก มีปราสาทหรือสถาปัตยกรรมขอมที่มีความเก่าแก่กว่าปราสาทขอมใด ๆที่มีอยู่ในประเทศไทย สันนิษฐานว่าสร้างขึ้นในระหว่างพุทธศตวรรษที่ 12-13 หรือประมาณปีพุทธศักราช 1185-1250 ซึ่งตรงกับรัชสมัยของพระเจ้าชัยวรมันที่ 1 สมัยที่ขอมเรืองอำนาจนั้น พื้นที่จังหวัดชายแดนคงเป็นดินแดนแห่งหนึ่งที่อยู่ในเส้นทางไปมาของขอม ระหว่างเขาพระวิหาร เขาพนมรุ้งกับนครวัตนครธม จึงได้มีการสร้างปราสาทขึ้นเป็นจำนวนมาก จังหวัดได้จัดโบราณสถาน

ดังกล่าวไว้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และโบราณคดีที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง สำหรับอำเภอชานเมืองมีโบราณสถานสำคัญอยู่ที่ตำบลปรางค์ทอง ได้แก่ ปราสาททอง ซึ่งเป็นปราสาทที่มีสร้างมาตั้งแต่สมัยขอมรุ่งเรือง ตั้งอยู่ที่วัดปรางค์ทอง (นามสมมุติ) บ้านนางาม นอกจากนี้ ตำบลปรางค์ทองยังมีแหล่งท่องเที่ยว เช่น ศูนย์ผลิตผ้าไหมครบวงจร อีกด้วย

8.วัฒนธรรม

ชาวกูยหรือกวยหรือส่วย และชาวข่า ถือว่าเป็นบรรพบุรุษของชาวจังหวัดชายแดน ประชากรของจังหวัดชายแดนส่วนใหญ่สืบเชื้อสายมาจากกลุ่มชนชาวกูย ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มชนตระกูลมอญ-เขมร ต่อมาภายหลังมีลูกหลานออกมาเป็นชนชาวไทยเผ่าใหม่ผสมจากชาวลาว เรียกว่า ส่วยลาว ส่วนที่ผสมกับเขมรก็เรียกว่า ส่วยเขมร นอกจากนั้นก็เป็นผู้ที่อพยพเข้ามาอยู่ใหม่ ประชากรส่วนใหญ่พูดได้ทั้งภาษาพื้นเมืองและภาษาไทยภาคกลาง ภาษาพูดพื้นเมืองที่แตกต่างกันแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่พูดภาษาเขมร กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่พูดภาษาส่วย และกลุ่มที่สามเป็นกลุ่มที่พูดภาษาพื้นเมืองอีสาน (ลาว) การมีภาษาพูดที่แตกต่างกันทำให้แต่ละกลุ่มมีขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเป็นมาที่กลมกลืนกัน มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย มีความสมัครสมานสามัคคีต่อกันเป็นอย่างดี จึงไม่ปรากฏการเกิดปัญหาระหว่างกลุ่มชนแต่อย่างใด ประเพณีพื้นบ้าน ได้แก่ ประเพณีวันสารท ประเพณีวันสงกรานต์ ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษา และประเพณีในวันสำคัญต่างๆ ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ นอกจากนั้น เป็นผู้ที่นับถือศาสนาอื่นๆ เช่น ศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลาม พราหมณ์ฮินดู และซิกส์ เป็นต้น

สำหรับประชากรของอำเภอชานเมือง ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชนดั้งเดิมในพื้นที่ ถ้าแบ่งตามภาษาที่ใช้สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มเช่นเดียวกันคือ กลุ่มไทยเขมร เป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ที่ใช้ภาษาเขมรในการสื่อสาร แต่ไม่มีภาษาเขียน มีวิถีชีวิตเป็นของตนเอง มีวัฒนธรรมประเพณี ความเชื่อ และการละเล่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น กันตรึม เจรียง มโหรี กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มไทยส่วย เป็นกลุ่มที่ใช้ภาษาส่วยในการสื่อสาร แต่ไม่มีภาษาเขียนเช่นเดียวกัน มีวัฒนธรรมความเชื่อเป็นของตนเอง มีลักษณะเฉพาะคือชอบเลี้ยงช้างไว้ใช้งาน และกลุ่มที่ 3 คือกลุ่มไทยลาว เป็นกลุ่มที่ใช้ภาษาลาวบริบทชุมชนในการสื่อสารแต่ไม่มีภาษาเขียน เป็นประชากรที่มาจากอำเภอข้างเคียงมีจำนวนไม่มากนัก มีวัฒนธรรมความเชื่อแบบไทยลาว มีการละเล่น มีหมอลำต่างๆ เช่น หมอลำเพลิน หมอลำซิ่ง หมอลำกลอน หมอลำหมู่ เป็นต้น นอกจากประชากรสามกลุ่มหลักนี้แล้ว ยังมีคนต่างถิ่นที่มาอยู่หรือมาทำงานชั่วคราว เช่น กลุ่มข้าราชการ พ่อค้า นักธุรกิจที่มาลงทุนในการประกอบอาชีพทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งมีจำนวนน้อยมาก

ประชากรอำเภอชานเมืองส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ ความเชื่อและประเพณีปฏิบัติเป็นการผสมผสานกันระหว่างพุทธศาสนาและศาสนาพราหมณ์ ประเพณีพื้นบ้าน เช่น ประเพณีวันสงกรานต์ วันเข้าพรรษา วันสารท วันออกพรรษา เป็นต้น ประชากรของตำบลปรางค์ทองซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอชานเมืองจึงมีลักษณะเช่นเดียวกันดังที่กล่าวมาแล้วคือ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชนดั้งเดิมในพื้นที่ซึ่งจำแนกตามภาษาที่ใช้ได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มไทยเขมร กลุ่มไทยส่วย และกลุ่มไทยลาว นอกจากนั้น เป็นคนต่างถิ่นที่มาอยู่หรือมาทำงานเป็นการชั่วคราว ซึ่งมีจำนวนน้อย และเช่นเดียวกัน บ้านนางามซึ่งเป็นพื้นที่ศึกษา ประชากรส่วนใหญ่จะพูดภาษาพื้นบ้านคือภาษาเขมร

9. ประวัติความเป็นมา

จังหวัดชายแดน เป็นจังหวัดที่มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาอันยาวนานจังหวัดหนึ่ง แต่ไม่ปรากฏหลักฐานที่แน่นอน อาศัยเพียงข้อสันนิษฐานของนักประวัติศาสตร์ นักโบราณคดี ว่าพื้นที่อันเป็นที่ตั้งจังหวัดชายแดนปัจจุบันนี้ เดิมเคยมีชุมชนอาศัยอยู่เมื่อประมาณ 2,000 ปีล่วงมาแล้ว ในสมัยที่พวกขอมเรืองอำนาจ เมื่อขอมเสื่อมอำนาจลง พื้นที่แห่งนี้ได้ถูกทิ้งร้างไว้จนกลายเป็นป่าดงอยู่นาน จนกระทั่งในสมัยกรุงศรีอยุธยาตอนปลาย พ.ศ.2260 ชาวพื้นเมืองกลุ่มหนึ่งที่เรียกตัวเองว่า กูย หรือ กวย หรือ ส่วย ซึ่งอาศัยอยู่แถบเมืองอัตปือแสนแป แคว้นจำปาศักดิ์ ซึ่งขณะนั้นเป็นดินแดนของไทย ชาวกวยเป็นผู้มีความสามารถในการจับช้างป่ามาเลี้ยงไว้ใช้งานเป็นอย่างมาก ได้พากันอพยพข้ามลำน้ำโขงมาสู่ฝั่งขวาอันเป็นบริเวณจังหวัดชายแดนในปัจจุบัน และได้แยกย้ายกันไปตั้งชุมชนอยู่ที่บ้านต่าง ๆ แต่ละบ้านจะมีหัวหน้าควบคุมอยู่

ในปี พ.ศ.2306 ปรากฏหลักฐานว่า หลวงสุรินทรภักดี หรือ เชียงปุม หัวหน้าหมู่บ้านเมืองที ได้ขอให้เจ้าเมืองพิมายกราบบังคมทูลขอพระกรุณาโปรดเกล้าฯจากพระเจ้าอยู่หัวพระที่นั่งสุริยามรินทร์ ย้ายหมู่บ้านจากบ้านเมืองทีมาตั้งอยู่ที่บริเวณบ้านคูประทาย บริเวณซึ่งเป็นที่ตั้งจังหวัดชายแดนในปัจจุบัน เนื่องจากเห็นว่าเป็นบริเวณที่มีชัยภูมิเหมาะสม มีกำแพงค่ายคูล้อมรอบ 2 ชั้น มีน้ำอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การประกอบอาชีพและอยู่อาศัย ต่อมาได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ยกบ้านคูประทายเป็นเมืองประทายสมันต์ และเลื่อนบรรดาศักดิ์หลวงสุรินทรภักดี เป็นพระยาสุรินทรภักดีศรีณรงค์จางวาง ให้เป็นเจ้าเมืองปกครอง ต่อมาในปี พ.ศ.2329 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราชได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้เปลี่ยนชื่อเมืองประทายสมันต์เป็นเมืองชายแดน(นามสมมุติ) ตามสร้อยบรรดาศักดิ์เจ้าเมือง เมืองชายแดนมีเจ้าเมืองปกครองสืบเชื้อสายกันมารวม 11 คน จนถึงปี พ.ศ.2451 ได้มีการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินเป็นแบบเทศาภิบาล ส่วนกลางจึงได้แต่งตั้งพระกรุงศรีบุรีรักษ์มาดำรงตำแหน่งเป็นข้าหลวงประจำจังหวัดหรือผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นคนแรก

สำหรับอำเภอชานเมืองซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่ที่ศึกษา เดิมอยู่ในเขตการปกครองของอำเภอเมือง ต่อมาสภาตำบล 5 แห่งได้ร่วมกันประชุมและเสนอขอแยกเขตการปกครองออกจากอำเภอเมือง และกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศตั้งขึ้นเป็นอำเภอชานเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 เป็นต้นมา หลังจากนั้นเป็นช่วงที่เศรษฐกิจระดับประเทศตกต่ำ ทำให้ไม่ได้รับงบประมาณในการขยายส่วนราชการในการบริการประชาชนทั้งทางด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

ตำบลปรางค์ทองอยู่ในอำเภอชานเมือง เดิมเป็นส่วนหนึ่งของตำบลตากก (นามสมมุติ) ได้แยกตัวออกมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2533 ซึ่งแต่ก่อนตำบลตากกเป็นตำบลที่มีพื้นที่การปกครองที่ค่อนข้างกว้างใหญ่ ประมาณ 32,310 ไร่ ชื่อตำบลปรางค์ทองมาจากปราสาททองซึ่งเป็นปราสาทที่มีอยู่เพียงแห่งเดียวของท้องถิ่น

สำหรับบ้านนางามซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนที่ผู้วิจัยศึกษา มีชื่อหมู่บ้านว่า “นางาม” มาจากภาษาเขมรเดิมที่มีความหมายว่า “นางงาม” ซึ่งมีตำนานที่ผู้เฒ่าผู้แก่ในหมู่บ้านได้เล่าขานให้ลูกหลานฟังสืบทอดกันมาว่า เมื่อสมัยก่อนนี้ มีผู้หญิงแต่งตัวด้วยชุดไทยสวยงามมาก เดินเรียงแถวผ่านกลางหมู่บ้านเวลาประมาณตอนเย็นของทุก ๆวัน และจะหายเข้าไปในปราสาททอง ชาวบ้านจึงพากันเรียกชื่อบ้านว่า “นางงาม” ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ชื่อบ้านจึงกลายมาเป็น “นางาม” และใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้

10. บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนบ้านนางามซึ่งเป็นพื้นที่ที่ศึกษาปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้ ตั้งอยู่ในชุมชนแห่งหนึ่งที่มีลักษณะโดยทั่วไปเช่นเดียวกับชุมชนอื่น ๆในแถบอีสานใต้ซึ่งมีพื้นที่ติดกับชายแดนของประเทศ กล่าวคือ เป็นชุมชนชนบทกึ่งเมืองที่สภาพภูมิประเทศมีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างต่ำ มีสภาพภูมิอากาศเป็น 3 ฤดูคือ ฤดูร้อน ฤดูฝน และ ฤดูหนาว การคมนาคมและสาธารณูปโภคอยู่ในเกณฑ์สะดวกสบาย สภาพเศรษฐกิจของประชากรส่วนใหญ่มาจากการประกอบอาชีพทำนาและทอผ้า รายได้ของประชากรจัดอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างยากจน ลักษณะการเมืองและการปกครองเป็นแบบราชการทั่วไป การจัดการศึกษาส่วนใหญ่จัดโดยหน่วยงานของรัฐ ชุมชนก่อกำเนิดมาเป็นเวลานานกว่า 200 ปี ประกอบด้วยกลุ่มชนที่เรียกว่าชาวกูยหรือส่วย ชาวเขมร และชาวลาว ซึ่งต่างก็มีวัฒนธรรมและประเพณีเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง แต่มาอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และไม่ปรากฏการเกิดปัญหาระหว่างกลุ่มชน

ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

1.ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

โรงเรียนบ้านนางามตั้งอยู่ที่ตำบลปรางค์ทอง อำเภอชานเมือง จังหวัดชายแดน เดิมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอชานเมือง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน ปัจจุบันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 โรงเรียนบ้านนางามเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาประจำตำบล และเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของจังหวัดชายแดน เปิดทำการสอน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

2. บุคลากร

ในปีการศึกษา 2546 โรงเรียนมีนักเรียนรวม 16 ห้องเรียน จำแนกเป็นระดับอนุบาลมี 4 ห้องเรียน ระดับประถมศึกษา 6 ห้องเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 6 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 464 คน เป็นนักเรียนชาย 223 คน นักเรียนหญิง 241 คน จากการสำรวจของโรงเรียนบ้านนางาม นักเรียนร้อยละ 48 มาโรงเรียนด้วยวิธีเดินเท้า และร้อยละ 36 ด้วยรถจักรยานนักเรียนส่วนใหญ่ ร้อยละ 57 นำเงินมาใช้ที่โรงเรียนวันละ 5-10 บาท ผู้ปกครองนักเรียนร้อยละ 69 มีอาชีพเป็นเกษตรกร รองลงมา ร้อยละ 25 มีอาชีพรับจ้าง รายได้ของผู้ปกครองต่อครอบครัวต่อปี ร้อยละ 98 มีรายได้ต่ำกว่า 150,000 บาท

บุคลากรในโรงเรียนมีทั้งสิ้น 23 คน เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน (ปัจจุบันคือผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนางาม) รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน และครูผู้สอน 20 คน ไม่มีนักการภารโรงนับตั้งแต่นักการภารโรงคนเดิมเกษียณอายุราชการไปเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2544 ตามนโยบายลดอัตรากำลังภาครัฐ บุคลากรเป็นเพศหญิง 13 คน เพศชาย 10 คน มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 22 คน มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน อายุเฉลี่ยของบุคลากรประมาณ 44 ปี ประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉลี่ยประมาณ 20 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานที่โรงเรียนบ้านนางามโดยเฉลี่ยประมาณ 14 ปี (มากที่สุด 35 ปี และน้อยที่สุด 4 ปี)

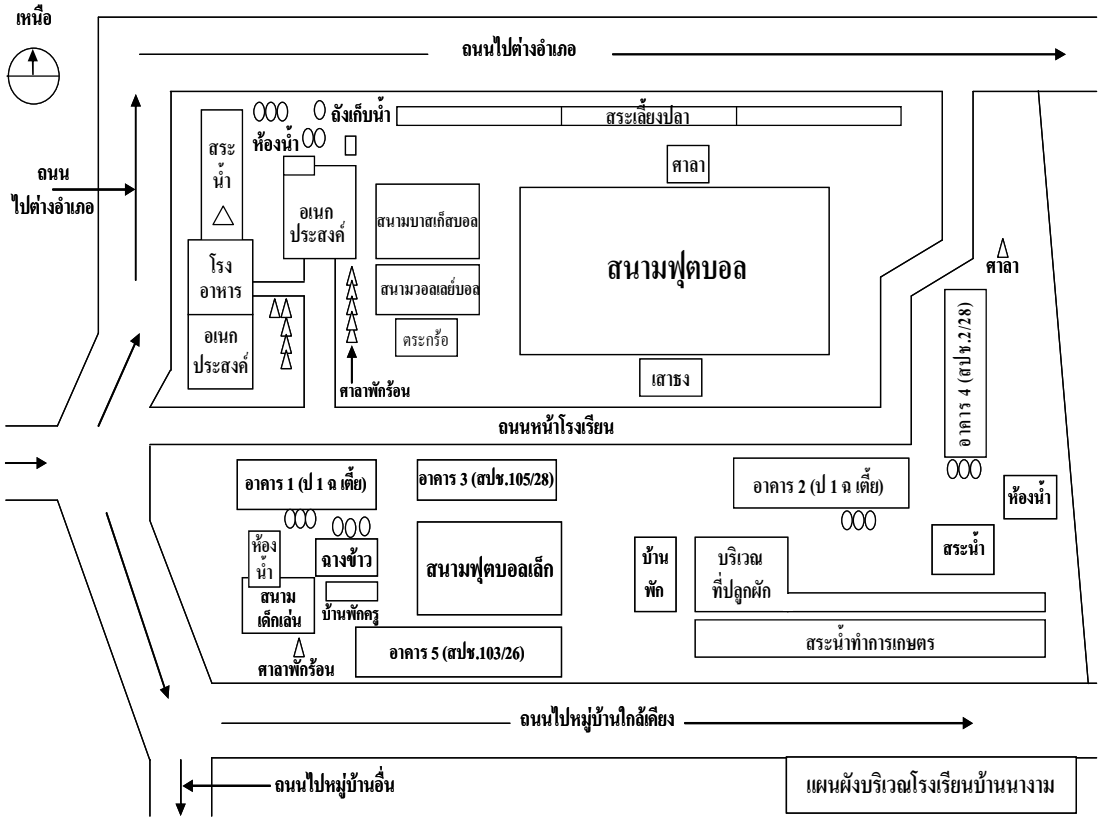
โรงเรียนจึงเป็นที่รวมของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีหัวหน้ากลุ่มบุคลากรคือผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในขณะที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เป็นคนในท้องถิ่นและเคยเป็นครูผู้สอนอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้มาก่อน ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และต่อมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เมื่อปี พ.ศ.2528 นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ผู้อำนวยการก็ดำรงอยู่ในฐานะของหัวหน้ากลุ่มบุคลากรของ

โรงเรียนมาโดยตลอด บุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งเป็นครูผู้สอนเป็นคนในพื้นที่ มีภูมิลำเนาอยู่ในหมู่บ้านนางามและหมู่บ้านใกล้เคียง มีบางคนที่มาจากต่างอำเภอและต่างจังหวัด แต่ส่วนมากก็มีความสัมพันธ์กับคนในพื้นที่ บุคลากรครูผู้สอนทั้งหมดยกเว้นผู้อำนวยการเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงเรียนด้วยการย้ายมาจากโรงเรียนอื่นตามเหตุผลความจำเป็นคือ กลับภูมิลำเนา หรือติดตามครอบครัว โดยการพิจารณาเห็นชอบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันตามโครงสร้างทางสังคม เช่น สามี-ภรรยา พ่อ-ลูก พี่-น้อง และเครือญาติ เป็นต้น โดยสรุป กระบวนการให้ได้บุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น กล่าวได้ว่าหัวหน้ากลุ่มหรือผู้อำนวยการโรงเรียนไม่มีโอกาสในการเลือกสมาชิกผู้ร่วมงานโดยตรง ขนาดของกลุ่มขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปริมาณนักเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 301-600 คน มีจำนวนบุคลากรเฉลี่ยประมาณโรงเรียนละ 14-24 คน ขนาดของกลุ่มที่ศึกษาจำนวน 23 คน จัดได้ว่าเป็นกลุ่มขนาดใหญ่และมีโครงสร้างกลุ่มค่อนข้างถาวร มีความสัมพันธ์กันในกลุ่มและสัมพันธ์กับท้องถิ่นสูง

3.บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่

โรงเรียนบ้านนางามมีพื้นที่ 16 ไร่ 2 งาน มีอาคารที่ได้รับงบประมาณจากทางราชการจัดสร้างขึ้นเป็นอาคารเรียนทั้งหมด 6 หลัง ได้แก่ อาคารไม้ ป.1 ฉ 3 หลัง อาคารคอนกรีตเสริมเหล็กแบบ สปช.105/28 2 ชั้น 1 หลัง อาคาร สปช.2/28 3 ชั้น 1 หลัง อาคาร สปช.103/26 ใต้ถุนสูง 1 หลัง เป็นอาคารเอนกประสงค์แบบองค์การ 1 หลัง อาคารเอนกประสงค์แบบ สปช.205/28 1 หลัง ห้องสมุด 1 หลัง ห้องน้ำห้องส้วม 2 หลัง จำนวน 20 ที่นั่ง บ้านพักครูแบบองค์การ 3 หลัง แต่ได้ทำเรื่องขออนุญาตรื้อถอนเมื่อปี 2538 ออกไป 1 หลัง สนามฟุตบอล 1 สนาม ถนนคอนกรีตหน้าอาคารเรียน 1 สาย นอกจากนี้ยังมีอาคารและสิ่งก่อสร้างที่สร้างขึ้นโดยเงินบริจาคของคณะครูอาจารย์ ผู้ปกครอง และผู้มีจิตศรัทธา เช่น โรงอาหาร 1 หลัง ถังเก็บน้ำฝน 7 ชุด สนามบาสเกตบอล 2 สนาม โรงเรือนเลี้ยงไก่ 1 หลัง โรงเรือนเพาะเห็ด 1 หลัง โรงเรือนเกษตร 1 หลัง โรงเรือนเพาะชำ 1 หลัง โรงเรือนแปรงฟัน 1 หลัง โรงเก็บรถ 2 หลัง เวทีการแสดงหน้าเสาธง 1 หลัง ศาลาพักร้อน 8 หลัง โรงเรียนมีห้องพิเศษที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน 15 ห้อง มีห้องคอมพิวเตอร์ 2 ห้อง มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 24 ชุด เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียน และมีห้องปฏิบัติการทางภาษาสำหรับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ 1 ห้อง จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีศักยภาพความพร้อมสูงทางด้านอาคารและสถานที่ต่าง ๆ เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่เปิดทำการสอน

ที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่าง ๆในโรงเรียนแสดงได้ดังแผนผังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แผนผังที่ตั้งอาคารและสถานที่ต่าง ๆในโรงเรียนบ้านนางาม

4. สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

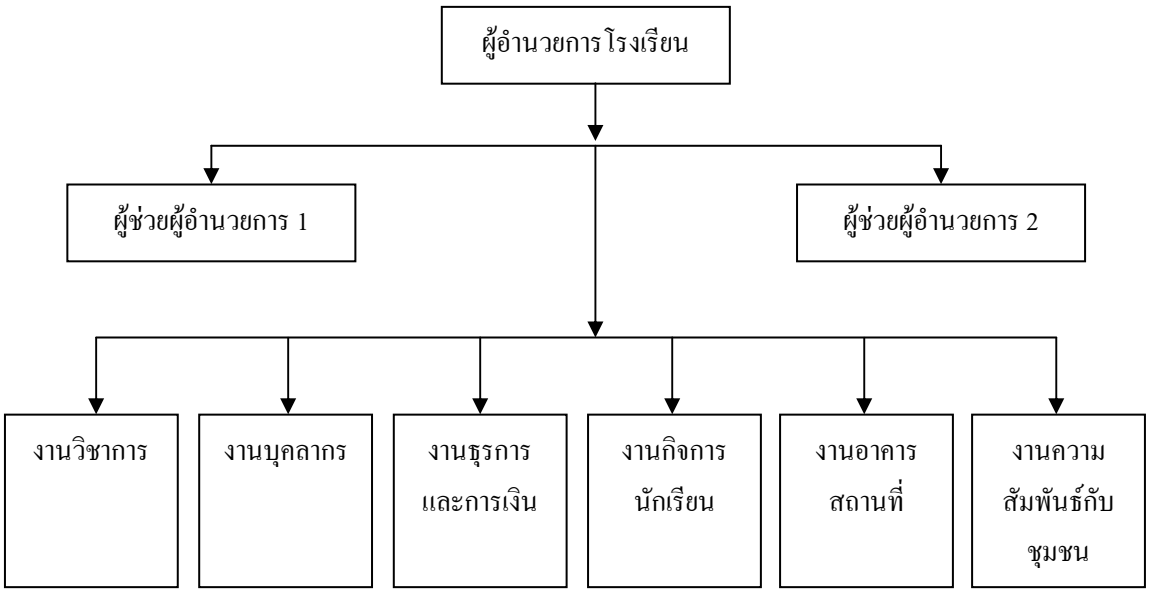
โรงเรียนมีคติพจน์ว่า “*ปญฺญา โลกสฺสมฺ ปชฺโชโต หมายถึง ปัญญาเป็นแสงสว่างส่องโลก*” มีคำขวัญประจำโรงเรียน คือ “*รักสะอาด มารยาทดี มีวิชา กีฬาเด่น เป็นโรงเรียนชุมชน*” และมีปรัชญาของโรงเรียนว่า “*จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชน ให้มีความเจริญงอกงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข*”

ส่วนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของคณะครูและนักเรียน ดังที่ปรากฏในบันทึกการประชุมทางวิชาการ (ครั้งที่ 24/2545 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2545) บันทึกไว้ว่า “*เกิดจากทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งครู นักเรียน*” โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “*ภายในปีการศึกษา 2546 โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สู่ศิลปวัฒนธรรม นำสื่อเทคโนโลยี นักเรียนมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เน้นครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม*

พร้อมอนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลสิ่งเสพย์ติด" แต่เมื่อโรงเรียนได้รับทราบผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนซึ่งรายงานว่า นักเรียนมีคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ ในช่วงปลายปีการศึกษา 2546 โรงเรียนจึงได้ประชุมและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนเป็น *"ภายในปี 2549 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยครูมืออาชีพ จัดแหล่งเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลสิ่งเสพย์ติด"* ดังคำให้สัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้เล่าว่า

> *. . .จากที่ประชุมตรงนั้น ช่วยกันคิดช่วยกันหาแนวทางว่าโรงเรียนของเราจะดำเนินการอย่างไร ก็เลยมองเห็นว่า เมื่อก่อนเนี่ย ในเรื่องของแหล่งเรียนรู้ ห้องพวกคอมพิวเตอร์ พวกอะไรไม่มี ก็เริ่มแรกเลยเราไม่มี ก็เลยเรามุ่งว่า ทำอย่างไรโรงเรียนของเรา ต้องการมีคุณค่า ให้เด็กมีความรู้ มีทักษะ ต้องมาเน้นตรงนี้ก่อน เราต้องหยิบเอาตัวนี้มาขึ้นก่อนว่า จัดหาแหล่งเรียนรู้ก่อน ต่อไปเราก็มาดูศิลปวัฒนธรรม นำสื่อเทคโนโลยี นำไปสู่นักเรียนให้มีคุณภาพ ขอเกณฑ์ตัวนี้ ทีนี้หลังจากที่เราดำเนินการมา 4-5 ปีแล้ว พวกเหล่านี้เรามีพร้อม พวกห้องคอมพิวเตอร์ พร้อมแล้ว ห้องสาระทุกสาระเราก็พร้อม แต่มามองดูที่ตัวเด็ก เดี๋ยวนี้เด็กยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่น่าสนใจตามที่เราต้องการ ยังไม่พึงพอใจ ก็เลยปีนี้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ ตัวใหม่ที่ใช้นี่มาช่วยกันคิดเขียนใหม่นะ ในปีนี้ว่าเราจะดำเนินการใหม่ ก็คือภายในปี 2549 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ตัวนี้ชูนักเรียนขึ้นมาเป็นอันดับแรก โดยครูมืออาชีพ จัดแหล่งเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชน ร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลสิ่งเสพติด อันนี้ก็ยังคงอยู่ แต่เรามาชูเด็กขึ้นเป็นอันดับแรก*
>
> (รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 ก.พ.2547)

ทางด้านระบบโครงสร้างการบริหารนั้น เดิมโรงเรียนได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด คือมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารโรงเรียน และแบ่งงานต่าง ๆในโรงเรียนออกเป็น 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โครงสร้างการบริหารดังกล่าว แสดงเป็นแผนผังได้ดังนี้



ภาพที่ 5 แผนภูมิการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางามโครงสร้างเดิม

จากภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางาม เป็นโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(สปช., 2540ข) ซึ่งปัจจุบันคือสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของโรงเรียนในงาน 6 งาน คือ

1) งานวิชาการ มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล ห้องสมุด การนิเทศภายใน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ โดยในการบริหารงานวิชาการนี้ โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกแก่คณะครูเรื่องงานวิชาการเป็น 2 ระดับ คือ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับมัธยมศึกษา และมีครูในฝ่ายอีกประมาณ 2 คน

2) งานบุคลากร มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย และงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหัวหน้าฝ่ายบุคลากร และมีผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 2 คนอยู่ในฝ่าย

3) งานธุรการ การเงินและพัสดุ มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ งานธุรการซึ่งจำแนกเป็น สารบรรณ ทะเบียนและรายงาน รักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ และประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีงานการเงินของโรงเรียนทุกประเภท และการดำเนินงานเกี่ยวกับ

พัสดุของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีหัวหน้าฝ่ายธุรการ การเงินและพัสดุ และมีคณะครูประจำฝ่ายประมาณ 4 คน

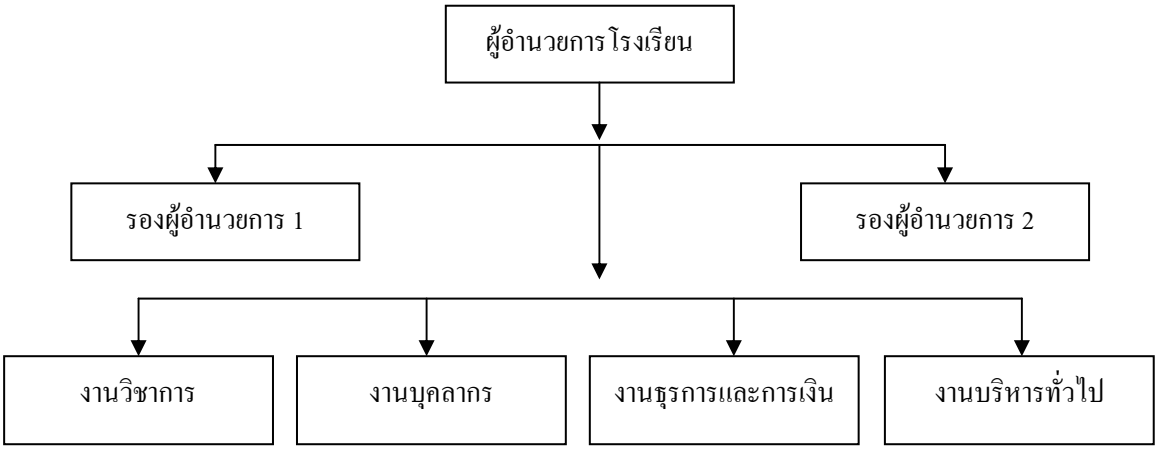
4) งานกิจการนักเรียน มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ งานที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาต่าง ๆและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน งานที่โรงเรียนต้องจัดบริการให้นักเรียน เช่น การบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน การบริการแนะแนว งานกิจกรรมต่าง ๆที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และงานที่ต้องสร้างให้เกิด การติดตามดูแลความสำเร็จของนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน และมีคณะครูประจำฝ่ายประมาณ 5 คน

5) งานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีหัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ และมีคณะครูประจำฝ่ายประมาณ 2 คน

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ การรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน งานกรรมการโรงเรียนและกรรมการสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น การจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม หรือมูลนิธิ และงานการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีหัวหน้าฝ่ายความสัมพันธ์กับชุมชน และมีคณะครูประจำฝ่ายประมาณ 3 คน

นอกจากงานสอนซึ่งเป็นภารกิจหลักของบุคลากรครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนได้มอบหมายให้คณะครูรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆในโรงเรียนตามความสามารถความถนัดและความสนใจเพิ่มเติมอีกคนละมากกว่า 1 งานขึ้นไป ดังเช่น การรับผิดชอบในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลายงานใน 6 งานข้างต้น การเป็นครูประจำชั้น ครูประจำวิชา ครูเจ้าหน้าที่สหกรณ์โรงเรียน ครูเจ้าหน้าที่อออมทรัพย์ เป็นต้น งานต่าง ๆจะถูกแบ่งเป็นหน่วยย่อยให้ครูผู้ได้รับการแต่งตั้งมอบหมายสามารถดำเนินการตามลำพัง เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน งานทะเบียนพัสดุ แล้วจึงมีการรวมกันเป็นกลุ่มอีกทีและเรียกชื่อตามกลุ่มงานดังเช่น กลุ่มงานธุรการการเงินและพัสดุ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ครูคนหนึ่ง ๆจึงมีบทบาทและเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงานที่เป็นทางการหลายกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่นครูคนหนึ่งได้รับมอบหมายตามคำสั่งโรงเรียนให้รับผิดชอบในงานดังต่อไปนี้ “*สอนประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หัวหน้าเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทยและห้องพักครู เงินกองทุนโรงเรียนและเงินกลุ่มโรงเรียนและสอนลูกเสือสามัญ*” ความเป็นสมาชิกของกลุ่มงานนั้น บางคนก็รับผิดชอบงานนั้น ๆต่อเนื่องเป็นเวลานานหลายปี บางงานก็มีการปรับเปลี่ยนบุคคลมารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมและจำเป็น จำนวนครูในกลุ่มงานเหล่านี้ขึ้นอยู่กับจำนวนครูที่มีในโรงเรียนและปริมาณของงานแต่ละงาน ไม่จำกัดตายตัว

โรงเรียนได้จัดทำโครงการพัฒนาสถานศึกษา โดยการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานด้านวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาโดยตรง โรงเรียนได้ปรับโครงสร้างการบริหารงานรองรับภารกิจดังกล่าวโดยแบ่งงานต่าง ๆในโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน และงานปกครองซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นงานบริหารทั่วไป ตามแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางามที่แสดงในภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 6 แผนภูมิการบริหารงานโรงเรียนบ้านนางามโครงสร้างใหม่

จากภาพ 6 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นมาใหม่นี้ หัวหน้าฝ่ายและคณะครูมีความเห็นว่า เป็นการนำงานเดิม 3 งานซึ่งยังมีความจำเป็นต้องให้มีอยู่คือ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน มารวมไว้ในงานบริหารทั่วไป หัวหน้างานทั้ง 3 งานเดิมก็ยังคงดำเนินงานอยู่แต่มารวมเป็นทีมงานภายใต้หัวหน้างานบริหารทั่วไป ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ระดับลึกของรองผู้อำนวยการคนที่สองว่า

> *คือโครงสร้างการบริหารงานของเรานี้ เรายึด 6 งานมาโดยตลอด คือ งานวิชาการ ธุรการการเงิน บุคลากร อาคารสถานที่ ชุมชน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่เราปฏิบัติมา แต่ปีนี้พอมาตอนหลัง มีนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการว่า จะมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของการแบ่งงาน จาก 6 งานมาเป็น 4 งานจากที่เรารับรู้ ก็มีหนังสือมีการแบ่งงานใน 4 งานเกี่ยวกับ. . . งานวิชาการ บุคลากร ธุรการการเงิน การบริหารงาน*

ทั่วไปหรืองานปกครอง ตัวที่ 4 นี้มันจะมีตัวย่อยคือ อาคารสถานที่ กิจการนักเรียน ความสัมพันธ์ มารวมอยู่ในงานปกครองหรือการบริหารงานทั่วไป ตัวนี้เราแยกมาตามหลักนโยบายของเราที่เขาให้มา เพื่อความสะดวกสบาย มันแคบลง แต่เรื่องของการปฏิบัติใน 6 งานเหมือนเดิม. . . ใครอยู่ฝ่ายไหนก็เหมือนเดิม เพียงแต่เราเอามาประยุกต์กันในตัวที่ 4. . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 ก.พ.2547)

อย่างไรก็ตาม การจัดสรรบุคลากรให้รับผิดชอบดำเนินงานตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนก็เป็นเพียงการจัดคนตามงาน โรงเรียนจัดบุคลากรในงานวิชาการ งานบุคลากร และงานธุรการและการเงินงานละ 5 คน ส่วนงานบริหารทั่วไปมีบุคลากรดำเนินงาน 8 คน การปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นอิสระจากกัน ผู้รับผิดชอบแต่ละคนสามารถดำเนินการโดยลำพัง การรวมกลุ่มบุคลากรตามกลุ่มงานในลักษณะนี้มักเรียกว่า “ฝ่าย” จะเรียกหัวหน้ากลุ่มว่า “หัวหน้า” หรือ “หัวหน้าฝ่าย” และเรียกสมาชิกกลุ่มว่า “ฝ่าย” หรือ “เจ้าหน้าที่” ครูหนึ่งคนทำงานในฝ่ายหนึ่งฝ่ายหรือมากกว่านั้น

5.หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

เมื่อโรงเรียนบ้านนางามเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังนั้นในปีการศึกษา 2546 ซึ่งเป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533 ไปเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านนางามจึงต้องจัดการศึกษาด้วยหลักสูตร 3 ฉบับคือ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2, 4 และ 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 2 จัดหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และจัดหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ค่านิยม และการจัดการ สามารถคิดและแก้ปัญหา เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ โครงสร้างหรือเนื้อหาของหลักสูตรประถมศึกษาฉบับนี้ ยังคงแบ่งเป็น 5 กลุ่มประสบการณ์เหมือนหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 คือ กลุ่มทักษะที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ และกลุ่มประสบการณ์พิเศษ

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรประถมศึกษานี้ เฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 โรงเรียนได้จัดให้มีครูคนใดคนหนึ่งซึ่งผ่านการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันทั้งโรงเรียน รับผิดชอบจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์สำหรับนักเรียนในแต่ละชั้นปี ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 นั้นจัดแบ่งครูให้สอนประมาณคนละ 1-3 กลุ่มประสบการณ์ต่อเนื่องตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 มีบางกลุ่มประสบการณ์เช่นพลานามัย ที่มีการมอบหมายให้ครูคนหนึ่งรับผิดชอบสอนในทุกระดับชั้น ครูคนหนึ่งๆ จึงมีภาระงานสอน 2-4 กลุ่มประสบการณ์ในห้องเรียนที่ตนรับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนครูผู้สอนสามารถทำได้ตามความเหมาะสมและจำเป็นในแต่ละปีหรือภาคเรียนอย่างเป็นเรื่องปกติ ด้วยภาระงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันนี้ทำให้บุคลากรครูผู้สอนระดับประถมศึกษาและอนุบาลรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการเป็นทีมครูผู้สอนระดับประถมศึกษา จำนวนบุคลากรในทีมนี้มีประมาณ 9-12 คน มีรองผู้อำนวยการคนที่ 1 เป็นผู้กำกับดูแลงานวิชาการและอื่นๆในระดับประถมศึกษา อยู่ในฐานะหัวหน้าทีมครูประถมศึกษา ซึ่งคณะครูและผู้บริหารรับรู้และพูดกันเองเล่นๆว่า “เป็นครูใหญ่ฝ่ายประถมศึกษา” สมาชิกของทีมต่างทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง การเกี่ยวข้องพึ่งพากันในทางวิชาการเป็นไปในลักษณะตามอัธยาศัยหรือความต้องการจำเป็น มีความสัมพันธ์กันในงาน เช่น มาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียนและอื่นๆ เป็นต้น

ส่วนหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างหลักสูตรกำหนดวิชาที่ต้องเรียนเป็นวิชาบังคับและวิชาเลือกเสรีตามกลุ่มวิชา 5 กลุ่มคือ กลุ่มวิชาภาษา กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาสังคมศึกษา กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ และกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ หลักสูตรฯเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนวิชาสามัญและวิชาอาชีพได้อย่างกว้างขวาง มีคาบเวลาสำหรับให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมอิสระอันจะนำไปสู่การค้นพบความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง

การจัดบุคลากรครูผู้สอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนใหญ่โรงเรียนจัดตามวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ ในกรณีที่ไม่มีครูที่มีวุฒิตรงก็จะจัดให้สอนตามความสามารถพิเศษและความสนใจ ทั้งนี้โดยความเห็นชอบร่วมกันจากการประชุมครูทั้งโรงเรียน ครูคนหนึ่งๆจะต้องทำการสอนประมาณ 2-4 วิชาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็น เมื่อมีการมอบหมายให้รับผิดชอบการสอนในลักษณะแบ่งงานกันทำแล้ว การทำงานด้านการสอนของครูก็ยังคงมีลักษณะต่างคนต่างรับผิดชอบดำเนินการจัดการเรียนการสอน บทบาทหรือความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างครูผู้สอนไม่มีการกำหนดแน่นอนชัดเจนขึ้นอยู่กับลักษณะของงานเป็นสำคัญ จากการที่ลักษณะภาระงานด้านการสอนและการดูแลนักเรียนแบ่งเป็นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ทำให้ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาประมาณ 10-13 คนก็มีการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการเป็นทีมครูผู้สอน ระดับมัธยมศึกษาเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นคือในทีมครูระดับมัธยมศึกษามีการแบ่งเป็นทีมย่อยๆอีก ตามกลุ่มวิชาที่มีในหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

เรียกชื่อทีมตามกลุ่มวิชาเป็นการภายในว่า “หมวดวิชา..” เช่น หมวดวิชาคณิตศาสตร์ เป็นต้น สมาชิกของทีมหมวดวิชาใดประกอบด้วยครูที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสอนวิชาในหมวดวิชานั้นทุกคน ทีมย่อยหนึ่ง ๆจึงมีสมาชิกตั้งแต่ 2-4 คน และครูคนหนึ่ง ๆก็เป็นสมาชิกมากกว่าหนึ่งทีม ทีมครูระดับมัธยมศึกษานี้มีรองผู้อำนวยการคนที่ 2 ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลงานวิชาการและงานอื่น ๆในระดับมัธยมศึกษาอยู่ในฐานะหัวหน้าทีมครูมัธยมศึกษา หัวหน้าทีมครูมัธยมศึกษาจึงเป็นที่รับรู้และเรียกกันว่า “ครูใหญ่ฝ่ายมัธยมศึกษา” ในทำนองเดียวกัน

การรวมกลุ่มเป็นทีมครูประถมศึกษาและทีมครูมัธยมศึกษานี้ เกิดขึ้นตามธรรมชาติ มีภาระงานเป็นเส้นแบ่งกลุ่ม ทั้งภาระงานด้านการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน และอื่น ๆ ครูบางคนในโรงเรียนมีความรู้สึกไม่พึงพอใจกับการแบ่งกลุ่มในลักษณะนี้ โดยเฉพาะเมื่อมีการปรับเปลี่ยนเลื่อนไหลบุคลากรที่รับผิดชอบการสอนจากระดับมัธยมศึกษาลงมาสอนระดับประถมศึกษา ด้วยมูลเหตุด้านคุณภาพของตัวบุคลากรครูผู้สอนนั้น ๆ ทำให้ทีมครูประถมศึกษามีความรู้สึกไม่ดีว่าเป็นปมด้อย ขณะเดียวกันครูทีมมัธยมศึกษาก็รับรู้ถึงความรู้สึกนี้และไม่ต้องการให้แบ่งแยกในลักษณะนี้ ดังเช่นหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับมัธยมศึกษาพยายามอธิบายว่า “*ส่วนมากพูดติดแต่อย่างงั้นแหล่ะ พูดติดว่าครูประถมครูมัธยม ก็เลยเข้าที่ประชุม ก็คุยกันว่าเรามาเรียกกันว่าครูช่วงชั้นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ได้ไหม ว่าอย่างงี้ แต่ก็ไม่ชินปาก ไม่มีการแบ่ง ก็คือจะพูดกันเล่นว่าอย่างงั้น แต่เราก็คือไม่ได้ติดใจอะไร*”

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรที่ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ (กรมวิชาการ,2544) กล่าวคือ เป็นหลักสูตรแกนกลางที่มีโครงสร้างหลักสูตรยืดหยุ่น กำหนดจุดหมายซึ่งถือเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียนในภาพรวม 12 ปี มีสาระการเรียนรู้แบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งหมด 8 กลุ่ม ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ กำหนดช่วงชั้นตลอดหลักสูตรตามระดับพัฒนาการของผู้เรียนเป็น 4 ช่วงชั้นคือ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 3 จัดอยู่ในช่วงชั้นที่ 1 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึง 6 จัดอยู่ในช่วงชั้นที่ 2 ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 ถึง 3 จัดอยู่ในช่วงชั้นที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ถึง 6 จัดอยู่ในช่วงชั้นที่ 4

โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดบุคลากรทำการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากที่เคยจัดเป็นทีมประถมศึกษาและทีมมัธยมศึกษา มาเป็นทีมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้รวม 8 ทีม เรียกว่า “คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้...” หรือ “ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้...” เช่น คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยหรือทีมสาระการเรียนรู้ภาษาไทย เป็นต้น แต่ละทีมมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆเป็นประธานอนุกรรมการหรือหัวหน้าทีมนั่นเอง มีสมาชิกทีมละประมาณ 2-4 คน ร่วมกันดูแลรับผิดชอบให้มีหลักสูตรและ

การจัดการเรียนการสอนตลอดจนการวัดผลประเมินผลผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้นั้น ๆตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 ตลอดถึงช่วงชั้นที่ 3 ซึ่งจัดเป็นทีมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในโรงเรียนตามความสัมพันธ์กันแบบแนวดิ่ง หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมมีความเกาะเกี่ยวพึ่งพาช่วยเหลือกันและดูแลประคับประคองกันมากกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน เรียนรู้จากกันและกันทั้งภายในและนอกทีม เพื่อให้มีหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ของทีม และเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล นอกจากนี้ก็ยังมีการรวมทีมครูผู้สอนอย่างเป็นทางการซึ่งทำหน้าที่เป็นครูประจำชั้นในแต่ละช่วงชั้นเพื่อดูแลนักเรียนแต่ละระดับชั้นอีกด้วย เป็นทีมที่สัมพันธ์กันในแนวราบเรียกว่า “คณะอนุกรรมการช่วงชั้นที่..” หรือ “ทีมช่วงชั้นที่..” เป็นต้น ดังนั้นครูแต่ละคนจึงเป็นสมาชิกของทีมทั้งทีมในแนวดิ่งและทีมในแนวราบอีกด้วย

6. การงบประมาณ

โรงเรียนได้รับมอบอำนาจให้บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า PBB ซึ่งย่อมาจาก Performance-Based Budgeting มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานให้อิสระแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลงานหรือผลผลิตที่จะได้รับ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ในระยะเริ่มแรก โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณใน 3 แผนคือ แผนงานจัดการศึกษาระดับปฐมวัย แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา งบประมาณที่ได้รับจัดสรรคำนวณตามรายหัวนักเรียนคือ ระดับประถมศึกษา 1,100 บาท และระดับมัธยมศึกษา 1,800 บาท ต่อนักเรียน 1 คน ส่วนระดับปฐมวัยนั้นได้รับจัดสรรเป็นยอดรวม โรงเรียนบริหารงบประมาณตามโครงสร้างงานและการจัดการเรียนการสอนโดยมอบหมายให้คณะครูจัดทำเป็นแผนงานประจำปี มีครูผู้สอนรับผิดชอบเป็นรายโครงการ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเป็นผู้กำกับและติดตามผลผลิตตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ หัวหน้างานการเงินและเจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้จัดทำบัญชีเบิกจ่ายเป็นค่าวัสดุจัดการศึกษาและอื่น ๆ โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติของผู้อำนวยการ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา

โดยที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน เพื่อให้เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ทั้งนี้ จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

และเปิดเผยต่อสาธารณชน และมีการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกระยะ 5 ปี และให้มีการออกใบรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยองค์กรอิสระที่เรียกว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นองค์การมหาชน เรียกย่อ ๆว่า สมศ. ผลการประเมินอย่างเป็นระบบนี้จะเป็นข้อมูลสาธารณะที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

โรงเรียนได้แต่งตั้งทีมประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนดำเนินงานโครงการส่งเสริมการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก เรียกว่า คณะกรรมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน คณะครู 13 คน กรรมการสถานศึกษา 1 คน ตัวแทนนักเรียน 2 คน มีครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่กำหนดแผนงานการพัฒนาโรงเรียน ติดตามการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และประเมินผลภายใน หลังจากนั้นโรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากคณะผู้ประเมินของ สมศ. เมื่อวันที่ 24 – 26 มิถุนายน 2546 ตามมาตรฐานการศึกษา 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน 22 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครูมี 2 มาตรฐาน 5 ตัวบ่งชี้ และมาตรฐานด้านผู้บริหารมี 5 มาตรฐาน 26 ตัวบ่งชี้

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาซึ่งพิจารณาตามมาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหาร รวม 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้

1) ผลการประเมินด้านผู้เรียน อยู่ในระดับคุณภาพ “ดี” 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ที่ดี และมาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะดนตรีและกีฬา และมีผลการประเมินด้านผู้เรียน อยู่ในระดับคุณภาพ “พอใช้” 3 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการประเมินด้านครูผู้สอน อยู่ในระดับคุณภาพ “ดี” 1 มาตรฐานคือ มาตรฐานที่ 24 ครูมีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ และระดับ “พอใช้” 1 มาตรฐานคือ มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) ผลการประเมินด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับคุณภาพ “ดี” ทั้ง 5 มาตรฐาน มีดังนี้ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบ

วงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ และมาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

นอกจากนี้ ในผลการประเมินด้านผู้บริหารยังได้มีการกล่าวถึงจุดเด่นต่าง ๆไว้อย่างน่าสนใจคือ โรงเรียนได้จัดให้มีแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาครบถ้วนสมบูรณ์ บุคลากรส่วนใหญ่ดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนงาน/โครงการ จัดกิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ได้รับการยอมรับจากชุมชนทั้งในเขตบริการและนอกเขตบริการ กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีความเป็นประชาธิปไตย โดยการกระจายงานและอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรได้ทำงานตามความถนัด จัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะห้องสนับสนุนการเรียนการสอนมีครบถ้วนสมบูรณ์

ทีมประเมินคุณภาพภายในเป็นอีกทีมหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทีมนี้มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหัวหน้าทีมเอง ขนาดของทีมจำนวน 20 คน สมาชิกของทีมมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาไทย ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันคิดและร่วมกันทำ โดยความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตามกระบวนการประกันคุณภาพ 8 ขั้นตอนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดนในขณะนั้น เรียงตามลำดับดังนี้ สร้างภาพในอนาคต กำหนดเป้าหมาย หลากหลายยุทธศาสตร์ วาดภาพของงาน ดำเนินการปฏิบัติ จัดระบบควบคุมติดตามผล ทุกคนร่วมประเมินและปรับปรุง และผดุงคุณภาพยืนนาน ทีมประเมินคุณภาพจึงเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นสู่ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสูง มีความเกาะเกี่ยวช่วยเหลือกันภายในกลุ่มสูงเพื่อให้งานเป็นระบบตามเกณฑ์คุณภาพและได้รับความร่วมมือจากนอกกลุ่มสูงด้วย โรงเรียนจึงประสบผลสำเร็จได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับ “ดี” ถึง 10 มาตรฐานจากทั้งหมด 14 มาตรฐาน

8. ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนบ้านนางามเคยตั้งมาแล้ว 2 ครั้ง ครั้งแรกตั้งเมื่อ พ.ศ.2464 ก่อนการใช้การศึกษาภาคบังคับ อาศัยเรียนบนศาลาการเปรียญวัดบ้านนางามซึ่งก็คือวัดปรางค์ทองในปัจจุบัน เป็นโรงเรียนครูคนเดียว เปิดเรียนตั้งแต่ชั้น ป.1-ป.4 แต่ตั้งได้ปีเดียวก็ยุบและย้ายไปตั้งที่วัดบ้านตากก (นามสมมุติ) ในหมู่บ้านซึ่งเป็นศูนย์กลางของตำบลตากก (เดิมตำบลปรางค์ทองเป็นส่วนหนึ่งของตำบลตากก) ที่อยู่ไกลออกไปแทน เนื่องเพราะเมื่อรัฐบาลได้ประกาศใช้

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2464 ขึ้น การศึกษาประชาบาลซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ จัดตั้งขึ้นโดยประชาชนและดำรงอยู่ได้ด้วยเงินภาษีและเงินศึกษาพลี ก็ได้เริ่มขึ้นในท้องที่หมู่บ้านซึ่งเป็นศูนย์กลางของตำบล โดยได้ตั้งเป็นโรงเรียนประชาบาลขึ้นที่วัดบ้านตากก เมื่อ พ.ศ. 2465 นักเรียนส่วนหนึ่งจึงเป็นนักเรียนที่ย้ายมาจากวัดบ้านนางาม เด็กจากหมู่บ้านต่าง ๆ ทั้งตำบลไปเรียนกันที่นั่น

ต่อมาเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2471 จึงได้ขยายแยกโรงเรียนจากวัดบ้านตากกมาเปิดทำการสอนที่ศาลาการเปรียญวัดบ้านนางามขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ชื่อว่าโรงเรียนประชาบาลตำบลตากก 2 (วัดบ้านนางาม) มีครูใหญ่และครูรองอีก 2 คน มีเด็กจากหมู่บ้านต่าง ๆมาเรียนเป็นเวลาหลายปีต่อมาเมื่อเด็กนักเรียนมากขึ้น ศาลาการเปรียญของวัดที่อาศัยให้เด็กเล่าเรียนคับแคบ เด็กนั่งเรียนยัดเยียดกันมาก จึงขยับขยายแยกชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4 ไปเรียนที่ศาลาทำศพ ซึ่งอยู่ข้างนอกติดกับวัดทางด้านใต้อีกแห่งหนึ่ง ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 ยังคงให้เรียนอยู่ที่ศาลาการเปรียญตามเดิม จนกระทั่งปี พ.ศ.2493 มีข้อขัดแย้งทำให้ทางวัดเกิดความไม่พอใจขึ้นและไม่ให้เด็กอาศัยเรียนบนศาลาการเปรียญของวัด ทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องย้ายไปอาศัยเรียนบนศาลาทำศพทางนอกวัดทั้งหมด ทำให้สถานที่เล่าเรียนคับแคบยัดเยียดยิ่งขึ้นอีก เพราะศาลาทำศพเล็กเกินไป

ดังนั้นในปี พ.ศ. 2494 ครูใหญ่ด้วยความร่วมมือจากคณะครู เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง และผู้ปกครองนักเรียน ได้ช่วยกันปลูกสร้างโรงเรียนชั่วคราวขึ้นในที่ดินสวนของโรงเรียนซึ่งเดิมเป็นที่ดินว่างเปล่าที่โรงเรียนได้จับจอง (ยึดครอง) ไว้ตามทะเบียนพัสดุเคลื่อนที่ไม่ได้ ตั้งแต่วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2471 คือที่ดินที่ตั้งโรงเรียนปัจจุบันนี้ แยกชั้นบางชั้นมาเรียนที่โรงเรียนชั่วคราวที่สร้างใหม่ เพื่อบรรเทาความแออัดยัดเยียด จนถึงปี พ.ศ.2496 ทางราชการจึงได้อนุมัติเงินงบประมาณมาให้สร้างเป็นอาคารเรียนถาวรขึ้นตามที่ขอเป็นเงิน 100,000 บาท และได้รับงบประมาณเพิ่มเติมในปี พ.ศ.2504 ให้ต่อเติมอาคารเรียนหลังเก่า หลังจากนั้น โรงเรียนก็ได้รับงบประมาณการก่อสร้างอาคารเรียนหลังใหม่เพิ่มเติม อาคารเอนกประสงค์ บ้านพักครู โรงฝึกงาน ห้องน้ำห้องส้วม ถังเก็บน้ำฝน สนามบาสเก็ตบอล สนามฟุตบอล และถนนคอนกรีต มาเรื่อย ๆเป็นระยะ ๆ ขณะเดียวกันก็ได้รับการบริจาคเงินจากคณะครูอาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า และผู้มีจิตศรัทธา ในการก่อสร้างอาคารประกอบเพิ่มเติม เช่น สร้างเสาธง เจาะน้ำบาดาล สร้างซุ้มประตู เรือนไทย เรือนเพาะชำ เรือนเลี้ยงไก่ รั้วคอนกรีตเสริมเหล็ก หอประชุม ที่จอดรถ สนามเด็กเล่น ถังเก็บน้ำฝนขนาดใหญ่ ศาลาเฉลิมพระเกียรติครองราชย์ครบ 50 ปี ศาลาพักร้อนเล็ก อาคารเรียนเกษตร อาคารและสิ่งปลูกสร้างบางหลังได้รับอนุญาตให้รื้อถอนไปบ้างแล้ว

ในปีการศึกษา 2505 ทางราชการได้อนุญาตให้เปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาตอนปลาย(ประถมศึกษาปีที่ 5)ขึ้นอีกแผนกหนึ่ง ในชื่อเดิมว่า โรงเรียนบ้านนางาม มีเลขหมาย

ประจำโรงเรียน ซึ่งให้นักเรียนปักเครื่องหมายบนอกเสื้อนักเรียนว่า “ส.ร.๓๐” แต่ในปีเดียวกันนี้ครูใหญ่คนเดิมได้ลาออกจากราชการ ทางการได้หมุนเวียนแต่งตั้งครูใหญ่จากโรงเรียนอื่น ๆมาเป็นครูใหญ่โรงเรียนบ้านนางาม เป็นลำดับมา จนถึงปี พ.ศ.2527 จึงได้มีการกำหนดตำแหน่งจาก “ครูใหญ่” เป็น “อาจารย์ใหญ่” และเป็น “ผู้อำนวยการ” ในปี พ.ศ.2546 ผู้บริหารคนปัจจุบันนับเป็นลำดับที่ 17 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านนางามมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2528

โรงเรียนได้เปิดสอนชั้นเด็กเล็กเป็นครั้งแรกในปีการศึกษา 2522 ต่อมาได้เปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในปี พ.ศ.2533 ทำให้มีนักเรียนในเขตตำบลปรางค์ทองและตำบลใกล้เคียงมาเรียนเป็นบางส่วน หลังจากนั้นโรงเรียนได้รับอนุมัติให้เป็นโรงเรียนโครงการปฏิรูปการศึกษา ปี 2539 ในปี พ.ศ.2545 โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากกรมวิชาการให้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดชายแดน และได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ในปีพ.ศ.2546

โรงเรียนได้เปิดทำการมาเป็นเวลา 83 ปี ทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่เด็กในชุมชน ระยะแรกก่อตั้งเกิดขึ้นโดยความร่วมแรงร่วมทุนทรัพย์และร่วมใจของคนในชุมชนต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน มีบุคลากรหมุนเปลี่ยนเข้ามาทำหน้าที่ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ให้การศึกษาโดยตรงและทางอ้อม ในลักษณะของคณะบุคคลหรือทีมงานแบบเป็นทางการ มีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสัมฤทธิผลตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

9. ผลงานดีเด่นของโรงเรียน

ผลงานของโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ และได้รับการคัดเลือกให้ดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนถือเป็นความสำเร็จและความภาคภูมิใจมีหลายรายการ เช่น

ปี พ.ศ.2522 ได้รับรางวัลที่ 3 ชนะการประกวดการปรับปรุงสุขาภิบาลโรงเรียนของจังหวัด เนื่องในสัปดาห์แห่งการทำความสะอาด

ปี พ.ศ.2522 ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปีพุทธศักราช 2522

ปี พ.ศ.2522 ได้รับรางวัลที่ 1 ประเภทโรงเรียนขนาดใหญ่ ในการประกวดโรงเรียนประชาบาล

ปี พ.ศ.2523 ได้รับใบประกาศที่ได้ปรับปรุงคุณภาพงานอนามัยโรงเรียนให้เข้าระดับบริการอนามัยโรงเรียน ระดับ 1

ปี พ.ศ.2531 ได้รับรางวัลดีเด่นระดับอำเภอ รางวัลที่ 1

ปี พ.ศ.2532 ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ จากสมเด็จพระเทพรัตน์ราชสุดา

ปี พ.ศ.2533 ได้รับโล่เกียรติยศ เพื่อแสดงว่าเป็นสถานศึกษาดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม

ปี พ.ศ.2534 ได้รับรางวัลชนะการประกวดอาหารกลางวันดีเด่น ระดับดี (ประเภทที่ 1)

ปี พ.ศ.2534 ได้รับรางวัลสนับสนุนการเรียนการสอนอาหารกลางวันประเภทชุมชนระดับประถมศึกษา

ปี พ.ศ.2540 ได้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม ค่ายเยาวชนรักษ์สิ่งแวดล้อม

ปี พ.ศ.2543 เป็นโรงเรียนนำร่องทางการศึกษา 9 ปี

ปี พ.ศ.2545 เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดชายแดน

ผลงานดีเด่นที่บุคลากรทั้งโรงเรียนภาคภูมิใจที่สุดคือการเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เพราะบุคลากรทั้งโรงเรียนได้ร่วมกันพัฒนางานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ทุกข้อซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีมาตรฐานสูงและครอบคลุมทุกด้าน รางวัลพระราชทานเป็นการให้การรับรองคุณภาพของโรงเรียนได้อย่างหนึ่ง หลังจากที่โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนก็ได้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับของคนทั้งในและนอกชุมชน ในลำดับถัดมาที่โรงเรียนมีความภาคภูมิใจคือ การได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพราะบุคลากรได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรสาระการเรียนรู้ต่าง ๆรวมทั้งหลักสูตรกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้สำเร็จเป็นแหล่งให้สถานศึกษาอื่น ๆได้มาศึกษาดูงาน

10. บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านนางามเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 โรงเรียนมีภาระหน้าที่ที่ถูกกำหนดให้ดำเนินการหรือมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร ดังที่ Hoy & Miskel (2001) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนบ้านนางามได้ทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อันเป็นภาระงานเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป มีความยุ่งยากซับซ้อนของงานตามขนาดของโรงเรียน โรงเรียนมีบุคลากรเป็นทีมงานรวม 23 คน กลุ่มบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มาร่วมกันดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ในปีการศึกษา 2546 โรงเรียนจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 หลักสูตร

ประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารและสถานที่ต่าง ๆ เพื่อการจัดการเรียนการสอน ทีมบุคลากรมีผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษา บริหารงานและบุคลากรซึ่งเป็นทีมงานโดยมีโครงสร้างทางการบริหารแบ่งเป็น 4 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนได้รับงบประมาณจัดสรรเป็นรายหัวนักเรียนแยกตามระดับการศึกษาและเงินนอกงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอนตามระบบราชการ การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง มีการประกันคุณภาพภายในเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก และผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาโดยหน่วยงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ดี” รวม 10 มาตรฐาน และระดับ “พอใช้” 4 มาตรฐาน ผลงานดีเด่นที่เป็นความภาคภูมิใจของทั้งโรงเรียนคือการเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ถัดมาคือการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ทีมบุคลากรของโรงเรียนมีลักษณะเป็นทีมถาวรทั้งในด้านสมาชิกของทีมและภารกิจอันเป็นเป้าหมายของทีม สมาชิกของทีมส่วนใหญ่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่นแต่เป็นคนในพื้นที่ มีความสัมพันธ์กันตามโครงสร้างทางสังคมทั้งภายในโรงเรียนและท้องถิ่น ในทีมบุคลากรโรงเรียนยังมีทีมย่อย ๆเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการตามลักษณะงาน มีทั้งทีมถาวรและทีมที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวโดยมีภาระงานเป็นเป้าหมาย งานบางงานเป็นงานที่มอบหมายให้มีบุคลากรดูแลรับผิดชอบปฏิบัติต่อเนื่องเป็นประจำ ทีมลักษณะนี้จึงมีลักษณะเป็นทีมถาวร บางงานก็เป็นงานจัดทำเสร็จในเวลาอันสั้นและไม่เจาะจงผู้ปฏิบัติจึงเป็นทีมชั่วคราว

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนบ้านนางามได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2464 เป็นโรงเรียนประชาบาลซึ่งเป็นโรงเรียนที่ประชาชนและรัฐร่วมกันจัดตั้งขึ้นในชุมชน โดยอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และดำรงอยู่ด้วยเงินภาษีและเงินศึกษาพลี ในระยะแรกอาศัยเรียนที่ศาลาการเปรียญวัดบ้านนางาม ต่อมาในปี พ.ศ.2494 ครูใหญ่ คณะครู เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง และผู้ปกครองนักเรียน ได้ช่วยกันปลูกสร้างโรงเรียนชั่วคราวขึ้นในที่ดินสวนของโรงเรียนอันเป็นที่ตั้งของโรงเรียนในปัจจุบันนี้ แม้ทางราชการจะได้จัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียน เพื่อการก่อสร้างอาคารเรียนและอื่น ๆ มาเรื่อย ๆเป็นระยะ ๆ แต่ก็ไม่เพียงพอสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างเพิ่มเติมและการจัดการศึกษาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า และผู้มีจิตศรัทธา จึงได้ร่วมกันบริจาคเงินในการก่อสร้างอาคารประกอบเพิ่มเติม เช่น สร้างเสาธง เจาะน้ำบาดาล สร้างซุ้มประตู เรือนไทย เรือนเพาะชำ เรือนเลี้ยงไก่ รั้วคอนกรีตเสริมเหล็ก หอประชุม ที่

จอดรถ สนามเด็กเล่น ถังเก็บน้ำฝนขนาดใหญ่ ศาลาเฉลิมพระเกียรติครองราชย์ครบ 50 ปี ศาลาพักร้อนเล็ก อาคารเรียนเกษตร เป็นต้น ต่อมาจนถึงปัจจุบันทั้งคณะครูและคนในชุมชนก็ยังมีส่วนร่วมในการบริจาคทรัพย์สิ่งของให้กับโรงเรียน เพื่อใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษา ดังเช่นผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนได้ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษารับบริจาคข้าวเปลือกแลกกับปุ๋ย แล้วนำไปจำหน่ายได้เป็นเงินจำนวนหนึ่งก็นำไปจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ให้นักเรียนได้ใช้ในการเรียนรู้ เป็นต้น การมีส่วนร่วมสนับสนุนโรงเรียนอย่างต่อเนื่องมานับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนบ้านนางาม ทำให้คนในชุมชนมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน พฤติกรรมการทำงานของครู พฤติกรรมและการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างจริงจัง ถ้าเรื่องใดมีความเบี่ยงเบนไป ผู้ที่พบเห็นจะไปบอกกล่าวกับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบเพื่อการแก้ไขและป้องกัน เช่น เมื่อประธานกรรมการสถานศึกษาเข้ามาในโรงเรียนอย่างไม่เป็นทางการแล้วพบครูหรือนักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ประธานกรรมการสถานศึกษาจะไปแจ้งต่อผู้อำนวยการ เป็นต้น นอกจากนี้คนในชุมชนยังพูดในทำนองเดียวกันว่าคนที่จะมาเป็นผู้บริหารของโรงเรียนบ้านนางามจะต้องเป็นคนที่เอาจริงเอาจังกับงาน และยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เหมือนผู้อำนวยการคนปัจจุบัน ถ้าต่างไปจากนี้และทำให้คุณภาพโรงเรียนตกต่ำก็จะต้องเข้ามาจัดการตำหนิ หรือต่อว่าต่อขาน เป็นต้น

ผู้บริหารและคณะครูซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่บ้านนางามหรือหมู่บ้านและตำบลใกล้เคียงมีความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นเครือญาติกันเองและกับคนในชุมชนในสถานภาพต่าง ๆกัน เช่น พ่อ แม่ พี่ น้อง ลุง ป้า น้า อา เป็นต้น ทำให้มีความรู้สึกผูกพันกับผู้เรียนเปรียบเหมือนลูก-หลาน นอกเหนือจากความผูกพันระหว่างครูกับศิษย์ ความสัมพันธ์นี้เกี่ยวโยงไปถึงผู้ปกครองซึ่งเป็นคนในชุมชนอีกด้วย ดังนั้นเมื่อมีกิจกรรมของชุมชนหรือคนในชุมชน เช่น งานทอดกฐินเพื่อบูรณะองค์ปราสาททอง งานแต่งงาน งานบวช งานศพ หรืองานอื่น ๆ จึงพบเห็นทั้งผู้บริหารและคณะครูซึ่งถือเป็นสมาชิกของชุมชนและเป็นบุคลากรของโรงเรียนมาช่วยงานอย่างพร้อมหน้าเสมอ การได้ร่วมกิจกรรมเหล่านี้เป็นงานอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ในขอบข่ายงานของโรงเรียน คือการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนบ้านนางามได้กำหนดขอบข่ายและแนวทางการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ 6 ด้าน เกี่ยวกับ การให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ การรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน เรื่องกรรมการสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น การจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม หรือมูลนิธิ รวมถึงด้านการประชาสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างทีมบุคลากรของโรงเรียนบ้านนางามกับชุมชนมีความโดดเด่นเป็นที่รับรู้และยอมรับของหน่วยงานระดับสูงเช่น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และภาพที่คนในชุมชนเห็นเป็นปกติคือ ผู้บริหารและคณะครูมาช่วยงานส่วนรวมหรือส่วนบุคคลในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ จะไม่มีภาพผู้อำนวยการมาช่วยงานหรือมารับรู้

งานตามลำพัง ซึ่งผู้วิจัยก็ได้มีโอกาสรับรู้ภาพเหล่านี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก และจากการสังเกตในคราวที่ไปร่วมประชุมจัดงานทอดกฐินของตำบลปรางค์ทอง

บทที่ 5
เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

การศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีในพื้นที่ที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) โดยมีหลักการที่สำคัญคือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างที่มีปรากฏการณ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่เลือกศึกษานี้ เป็นสภาวการณ์ที่กลุ่มบุคคลในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อนำร่องการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีผลสืบเนื่องสะสมมาจากการดำเนินการของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เหตุการณ์ที่สะท้อนให้ผู้วิจัยเห็นภาพของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ชัดเจนขึ้น พิจารณาจากเหตุการณ์การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างชัดเจน มียุทธศาสตร์ในการดำเนินการเฉพาะอย่างที่ทีมผู้นำได้นำมาใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม จากการที่ได้พิจารณาบริบทชุมชนและโรงเรียนดังที่ได้กล่าวมาในบทก่อนนี้ ทำให้ทราบได้ว่ามีเงื่อนไขหลายประการที่ทำให้โรงเรียนบ้านนางามมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งในด้านกายภาพ และมีความโดดเด่นในการบริหารจัดการแบบทีม ในที่นี้จะได้กล่าวถึงพัฒนาการของการใช้หลักสูตร เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน เงื่อนไขความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขความไม่สำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และบทสรุปเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พัฒนาการของการใช้หลักสูตร

โรงเรียนมีหน้าที่ที่สำคัญคือการจัดการศึกษา สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือหลักสูตร เพราะหลักสูตรจะประกอบด้วยข้อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน โครงสร้างความรู้หรือมวลประสบการณ์ที่จัดให้กับผู้เรียน แนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดถึงการวัดและประเมินผล แต่หลักสูตรจะไม่คงที่หรืออยู่นิ่ง หลักสูตรจะถูกปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจนกลายเป็นเรื่องปกติ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้ถือเป็นเหตุการณ์ปกติที่เกิดขึ้นได้บ่อย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Oliva, 2001) โรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องนำหลักสูตรที่มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล ดังจะได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของการใช้หลักสูตรโดยแบ่งตาม

ช่วงเวลาออกเป็น 3 ระยะคือ ก่อนการก่อตั้งโรงเรียน หลังการก่อตั้งโรงเรียนและระยะปัจจุบันที่มีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังต่อไปนี้

1.ระยะก่อนการก่อตั้งโรงเรียน

การศึกษาของไทยตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยถึงกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ถือว่ายังไม่เป็นแบบแผน วัดจึงเป็นสถานศึกษาที่สำคัญ การเรียนการสอนยังไม่มีหลักสูตรและกฎเกณฑ์ตายตัว มีแต่แนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนที่ได้ดำเนินมาแต่โบราณ เมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงโปรดฯให้ตั้งโรงเรียนหลวงซึ่งมีลักษณะเป็นโรงเรียนตามแบบแผนปัจจุบันขึ้นเป็นครั้งแรกในพระบรมมหาราชวังเมื่อ พ.ศ.2414 ทำให้การศึกษาเริ่มมีแบบแผน การเรียนการสอนได้ยึดแบบเรียนหลวง 6 เล่มเป็นหลัก จนกระทั่งได้มีประกาศการเรียนหนังสือขึ้นเมื่อ พ.ศ.2428 และในปี พ.ศ.2433 จึงได้มี “พระราชบัญญัติการสอนวิชา” ออกบังคับใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการศึกษาในสมัยนั้น เอกสารทั้งสองฉบับนี้แม้จะยังไม่มีลักษณะเป็นหลักสูตรตามที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน แต่ก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของหลักสูตรปัจจุบัน หลักสูตรที่มีลักษณะเป็นหลักสูตรตามที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันเริ่มปรากฏเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2435 ในสมัยนั้นยังไม่เรียกว่าหลักสูตร แต่เรียกชื่อว่า “กฎพิกัดสำหรับการศึกษา” เป็นหลักสูตรในโรงเรียนมูลศึกษาสามัญ นับเป็นหลักสูตรฉบับแรกของไทย ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติการสอนวิชา พ.ศ.2433 มาเป็นหลักสูตร พ.ศ.2438 ซึ่งนับเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นครั้งแรก จากนั้นก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเรื่อยมาทั้งในด้านเนื้อหาวิชา การจัดระดับชั้น และอัตราเวลาเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการศึกษาหรือแผนการศึกษาแห่งชาติที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการปกครองในแต่ละยุคสมัย (นิภา เพชรสม, 2542)

2.ระยะหลังการก่อตั้งโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนบ้านนางามก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2464 เป็นช่วงเวลาที่มีหลักสูตร พ.ศ.2464 ใช้จัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงอาชีพการงานได้ โดยกำหนดให้เด็กชายต้องเรียนวิชาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ส่วนเด็กหญิงให้เริ่มเรียนได้ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ต่อมาได้มีการประกาศใช้หลักสูตร พ.ศ.2480 ประกอบด้วยหลักสูตรประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยกำหนดให้มีชั้นประถมศึกษาเพียง 4 ปี และมีการใช้ประมวลการสอน พ.ศ.2480 หลังจากนั้นก็มีหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2491 ซึ่งปรับปรุงกำหนดชั่วโมงสอนในแต่ละปีเท่านั้น เนื้อหาส่วนใหญ่คล้ายกับหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2480 และต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้หลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2503 ที่ได้กำหนดให้ประถมศึกษาตอนต้นใช้เวลาเรียน 4 ปี และประถมศึกษาตอนปลายใช้เวลาเรียน 3 ปี แบ่งรายวิชาเป็นหมวดคือ วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา

วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ พลานามัย ศิลปศึกษา ภาษาอังกฤษ และหัตถศึกษา โรงเรียนบ้านนางามจึงได้ขออนุญาตเปิดสอนชั้นประถมศึกษาตอนปลายในปี พ.ศ.2505 เป็นต้นมา

จากสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอีกครั้งหนึ่ง กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมวิชาการ (ปัจจุบันคือ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) จึงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรประถมศึกษาจากหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2503 มาเป็นหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 และต่อมาได้มีการปรับปรุงหลักสูตรเป็นหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ซึ่งเป็นปีที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้เร่งขยายปริมาณงานในการเปิดห้องเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยให้จัดดำเนินงานเป็นโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น(สปช.,2541) โรงเรียนบ้านนางามจึงได้รับอนุญาตให้เปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนได้เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ.2533 ทำให้มีนักเรียนในเขตตำบลปรางค์ทองและตำบลใกล้เคียงได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น หลักสูตรประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 ยังคงโครงสร้างเดิมคือ ชั้นประถมศึกษาใช้เวลาเรียน 6 ปี แบ่งรายวิชาเป็นกลุ่มประสบการณ์ ส่วนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นใช้เวลาเรียน 3 ปี กำหนดวิชาเรียนเป็นกลุ่มวิชา และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายใช้เวลาเรียน 3 ปี แบ่งรายวิชาเรียนเป็นหมวดวิชา

เมื่อกระทรวงศึกษาธิการเริ่มการปฏิรูปการศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2539-2540 ได้มีนโยบาย เป็นกรอบการปฏิรูป 4 ด้านคือ การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (ปัจจุบันคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ทุกแห่งคัดเลือกโรงเรียนเป็นโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาอำเภอละ 1 โรงในปี พ.ศ.2539 โดยพิจารณาจากโรงเรียนที่น่าจะเป็นแกนนำของแต่ละอำเภอเพื่อเข้าสู่กระบวนการปฏิรูป โรงเรียนบ้านนางามก็ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนโครงการปฏิรูปการศึกษารุ่นแรกในปี 2539 การปฏิรูปการศึกษาตามโครงการนี้ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งครูและผู้บริหารไปอบรมแล้วมุ่งให้กลับมาเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน พร้อมกับจัดมอบและติดตั้งครุภัณฑ์เป็นห้อง sound lab และห้องวิทยาศาสตร์ให้เพื่อการจัดการเรียนการสอน ผลจากการเป็นโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาทำให้ครูมีทักษะและรู้วิธีการ รู้อนาคตของการจัดการศึกษา เป็นอานิสงค์ให้ได้เตรียมตัวเพื่อการ

เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นในเรื่องครู กระบวนการบริหาร ส่งผลให้ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับงานต่อเนื่องมาเป็นลำดับ

ต่อมาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปสรุปเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดรับซึ่งกันและกันทั้งระบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ปฏิรูปการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับหลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน 3) ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ 4) ปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 5) ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆมาใช้เพื่อการจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้

การปฏิรูปทางด้านหลักสูตรซึ่งเป็นหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้น นักวิชาการมีความเชื่อว่าหลักสูตรเป็นระบบหนึ่งของระบบการจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป (Oliva, 2001) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยทั่วไปจะเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งเป้าหมายและกระบวนการไปพร้อม ๆกัน (Saylor & Alexander, 1974) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ โครงสร้างส่วนใหญ่ของหลักสูตร และวิธีการต่าง ๆให้แตกต่างไปจากเดิม (สงัด อุทรานันท์, 2532) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรครั้งนี้ก็เป็นการออกแบบหลักสูตรใหม่ทั้งหมดในทุกองค์ประกอบของหลักสูตร คือ หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และเกณฑ์การผ่านช่วงชั้นและการจบหลักสูตรการศึกษา ดังนั้นกรมวิชาการจึงได้จัดทำโครงการนำร่องทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นในปี พ.ศ.2544

3.ระยะประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

กรมวิชาการได้จัดทำโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นเพื่อทดลองรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยคัดเลือกโรงเรียนนำร่องในการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2545 จาก 76 จังหวัด รวมทั้งกรุงเทพมหานคร จำนวนรวมทั้งหมด 162 โรง เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา จังหวัดละสังกัดละ 1 โรง

รวม 152 โรง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนรวม 5 โรง สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่นรวม 4 โรง และสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 1 โรง นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนเครือข่าย ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ต้นสังกัดคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนแกนนำในการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2545 จาก 76 จังหวัดรวมทั้งกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนในเขตพื้นที่นำร่องจังหวัดทดลอง 5 จังหวัด รวมจำนวนทั้งหมดอีก 1,984 โรง เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรวม 1,149 โรง กรมสามัญศึกษารวม 494 โรง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนรวม 275 โรง และสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่นรวม 66 โรง โรงเรียนบ้านนางามเป็นโรงเรียนหนึ่งที่ได้รับคัดเลือกจากกรมวิชาการรวมอยู่ในจำนวน 162 โรงเรียน ให้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2545

เมื่อโรงเรียนบ้านนางามได้รับคัดเลือกจากกรมวิชาการให้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดชายแดน โรงเรียนจึงได้เข้าสู่กระบวนการเตรียมการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 เป็นการล่วงหน้าก่อนการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และดำเนินการทดลองรูปแบบบริหารจัดการหลักสูตรในปีการศึกษา 2545 ตามกระบวนการขั้นตอนที่กรมวิชาการให้การอบรมและแนะนำ

เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

จากการที่กรมวิชาการ (2544) ได้ติดตามผลและดำเนินการวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตลอดมาพบว่า หลักสูตรที่ใช้อยู่เดิมนานกว่า 10 ปี มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไม่สามารถส่งเสริมให้สังคมไทยก้าวไปสู่สังคมความรู้ได้ทันการณ์ในเรื่องที่สำคัญ ดังเช่น การกำหนดหลักสูตรจากส่วนกลางไม่สามารถสะท้อนสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาและท้องถิ่น นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 81 และมาตรา 43 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ ให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชนตามที่กฎหมายบัญญัติและให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ดังนั้นจึงมีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยดังกล่าว โดยตราเป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา ถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด จัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น ปลูกฝังคุณธรรมไว้ในทุกวิชา ผู้สอนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลาทุกสถานที่ ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ ส่วนกลางกำหนดหลักสูตรแกนกลาง สถานศึกษาจัดทำสาระของหลักสูตรเกี่ยวกับชุมชน สังคม และท้องถิ่น

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวที่ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 4 มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ จึงมีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นหลักสูตรแกนกลางที่มีลักษณะเป็นเอกภาพ มีโครงสร้างยืดหยุ่น จัดต่อเนื่อง 12 ปี มีมาตรฐานเป็นตัวกำหนดคุณภาพผู้เรียน เน้นความรู้คู่คุณธรรม ความเป็นไทยและความเป็นสากล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐาน โดยจัดทำสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณสมบัติอันพึงประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ รวมถึงจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมายด้วย

ทีมบุคลากรของโรงเรียนบ้านนางามนำโดยผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรขึ้นในโรงเรียนอันเป็นกระบวนหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาของชาติ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องเป็นไปตามตัวบทกฎหมายคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นในทุกโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเป็นปกติอยู่แล้ว แต่โรงเรียนบ้านนางามและโรงเรียนอื่น ๆอีกจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีลักษณะตามเกณฑ์และมีโอกาสเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อเป็นแหล่งให้โรงเรียนทั่วไปที่จะใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีถัดมา ได้

ศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการนำหลักสูตรไปใช้ในสถานศึกษาของตนเองต่อไป เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องทดลองใช้หลักสูตร ได้แก่ 1) การเป็นตัวแทนของโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไปซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในชนบท 2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์และเป็นที่ไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จ 3) มีอาคารสถานที่พร้อมที่จะแบ่งจัดเป็นกลุ่มสาระได้ตามหลักสูตร 4) ผู้บริหารมีทีมงานคือคณะครูให้ความร่วมมือที่จะดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลได้ การคัดเลือกตามเกณฑ์เหล่านี้หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 (เดิมคือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของโรงเรียนบ้านนางามจากโรงเรียนอื่น ๆว่า

> *ตอนเลือกโรงเรียนบ้านนางาม ตอนนั้นเราคิดกันอยู่หลายประเด็น อันที่หนึ่งที่เรามองเลยก็คือ ผู้บริหารค่อนข้างจะมีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต แล้วก็เอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษา อันที่สองก็มีครูแกนนำอยู่ในโรงเรียนที่เข้าใจเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้พอสมควร อันที่สามที่เราดู เรื่องหลักสูตรว่าจะให้เป็นโรงเรียนนำร่อง ก็เหมือนกับที่กล่าวไปแล้วก็คือว่า เป็นโรงเรียนที่สามารถที่จะสร้างหลักสูตรสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อท้องถิ่นได้. . . ก็คิดว่าโรงเรียนนางามนี่ ก็น่าจะเป็นตัวกลาง ตัวที่จะเป็นตัวแทนของโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในชนบทได้ ได้ดีกว่าที่อื่น. . .*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 18 พ.ค.2547)

เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน

การที่โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องนี้ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่ผู้บริหารได้ตระหนักรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรนี้มาก่อน โดยได้เตรียมการและดำเนินการล่วงหน้าด้วยการพยายามแสดงผลงานต่าง ๆของโรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งในระดับอำเภอและจังหวัด เช่น การร่วมจัดแสดงนิทรรศการ การร่วมกิจกรรมการประกวดผลงานของครู-นักเรียน การร่วมกิจกรรมการแข่งขันความสามารถต่าง ๆของนักเรียน เป็นต้น เพื่อให้โรงเรียนบ้านนางามได้เป็นโรงเรียนแรก ๆในการใช้หลักสูตรใหม่ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “*. . .คือผมใฝ่ฝันอยากที่จะเป็นโรงแรกของจังหวัด. . .. พยายามสร้างภาพตัวเอง สร้างภาพโรงเรียน เพื่อให้เขายอมรับ. . .เผื่อว่าเราจะได้เป็นโรงเรียนโรงแรกของจังหวัด นั่นเราตั้งใจเลย. . .*”

เมื่อโรงเรียนบ้านนางามได้รับหนังสือแจ้งจากกรมวิชาการว่า โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องทดลองใช้หลักสูตรฯ พร้อมกับเชิญผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนหนึ่งคน ไปประชุมเพื่อสร้างความตระหนักว่า โรงเรียนได้รับเลือกเป็นโรงเรียนนำร่อง และจะต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง คณะครู นักเรียน และคนในชุมชนต้องรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ซึ่งครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเล่าว่า “*เขาก็จะไปสร้างความตระหนัก ไปแจ้งให้เราทราบว่า*

เราจะต้องเตรียมตัวอย่างไร เราในฐานะที่เป็น คือ ถือว่าเป็นผู้นำ ที่จะนำให้คนที่โรงเรียน คนที่ชุมชน ให้นักเรียนได้รู้ว่าเราต้องเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วนะ เราจะต้องมาแจ้งให้บุคคลเหล่านี้ ทำยังไงให้เขาเห็นด้วยกับเราที่ไปประชุม" ผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าทีมบุคลากรของโรงเรียนได้มอบหมายให้ผู้ที่ไปร่วมประชุมปฏิบัติการกับกรมวิชาการตามหนังสือเชิญชุดแรกที่ประกอบด้วยตัวผู้อำนวยการเอง รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง และ ครูผู้สอนซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถม ไปประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับโรงเรียนนำร่องอื่น ๆทั่วประเทศในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2544

ผลจากการไปร่วมประชุมปฏิบัติการของบุคลากรระดับหัวหน้าทีมทั้ง 3 คนในครั้งนี้ โรงเรียนได้นำมาดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจที่ได้รับการแนะนำและมอบหมายจากกรมวิชาการ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการ 2) ระยะดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และ 3) ระยะดำเนินการใช้หลักสูตร ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

1.ระยะเตรียมการ

ในระหว่างการประชุมปฏิบัติการกับกรมวิชาการ หัวหน้าทีมที่ไปร่วมประชุมซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถม ได้ใช้เวลาช่วงค่ำหลังรับประทานอาหารเย็นประชุมปรึกษากันที่ห้องพัก เพื่อวางแผนการทำงานเมื่อกลับมาถึงโรงเรียนจะต้องประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักพร้อมทั้งแจ้งนักเรียนและผู้ปกครอง ดังที่ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเล่าว่า

> *ผู้บริหาร 3 คนที่ไป ก็ปรึกษากันในตอนเย็นทุกวันที่ไปเข้าร่วมประชุมว่า นี่เป็นเรื่องใหญ่นะ เราจะต้องไปทำความเข้าใจกับครูที่โรงเรียน ยังไงครูทุกคนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องแน่นอน ไม่มีใครหนีพ้นในตรงนี้ ถ้าตราบใดที่เป็นครูอยู่*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 8 ส.ค.2546)

> *วางแผนมาที่โน่นเลย เป็นวัน ๆเลยว่า ภารกิจที่หนึ่งการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในสถานศึกษา เราจะประชุมครูวันไหน ประชุมครูก่อน แล้วเราก็แจ้งให้นักเรียนทราบทางหน้าเสาธงเลย ณ วันที่กลับมา พอเรากลับมาแจ้งให้ครูทราบแล้ว ผู้บริหารก็วางปฏิทินประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งแต่ก่อนไม่ได้เรียกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่างคำพูดไว้นะว่า เหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพราะอะไร เรามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ก็แจ้งให้ท่านทราบเพื่อขอความร่วมมือจากทางชุมชน. . .*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 8 ส.ค.2546)

ดังนั้นเมื่อหัวหน้าทีมทั้งสามคนกลับมาที่โรงเรียน ก็ได้ดำเนินการประชุมครูสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็น ที่ต้องให้ความร่วมมือบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ต่อมาทีมผู้บริหารและบุคลากรทั้งโรงเรียนซึ่งมีความตระหนักรู้และเห็นความสำคัญก็ได้ร่วมกันเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านการใช้หลักสูตรและความเคลื่อนไหวของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมอบหมายการทำงานเป็นทีมย่อยในลักษณะของคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่แจ้งข่าวแก่นักเรียนในช่วงเข้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าเป็นกลุ่มแรก จากนั้นจึงจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและจัดประชุมแจ้งผู้ปกครอง ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หน่วยงาน องค์กรในชุมชนทุกฝ่าย ให้ได้รับทราบและขอความร่วมมือ นอกจากนี้ทีมบุคลากรผู้รับผิดชอบก็ได้ใช้วิธีการต่าง ๆในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตร เช่น ประชาสัมพันธ์ทางหอกระจายข่าวและวิทยุ จัดป้ายนิเทศและจัดนิทรรศการ แจกแผ่นพับ จดหมายข่าว รวมถึงบุคลากรในโรงเรียนได้ออกเยี่ยมพบปะผู้ปกครองและชุมชน ทำให้บุคลากรทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตร

หลังจากที่มีการประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยกรมวิชาการแล้ว โรงเรียนได้ส่งบุคลากรเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกำหนดของกรมวิชาการซึ่งแบ่งการอบรมเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครั้งละ 2-3 กลุ่มสาระ รวม 8 กลุ่มสาระกับ 1 กิจกรรมคือ กลุ่มสาระภาษาไทยและกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระศิลปะ กลุ่มสาระสุขศึกษาและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และกลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี สำหรับการจัดบุคลากรครูผู้สอนเป็นตัวแทนไปเข้ารับการอบรมนั้น ผู้อำนวยการได้มอบหมายตามแนวทางที่เคยดำเนินการโดยความเห็นชอบร่วมกันในการประชุมทีมบุคลากรของโรงเรียน คือพิจารณาเป็นรายกรณีตามเงื่อนไขเฉพาะของบุคลากรจากทีมกลุ่มประสบการณ์ระดับประถมศึกษาหรือทีมหมวดวิชาระดับมัธยมศึกษาเดิมที่สอดคล้องกับแต่ละสาระการเรียนรู้ เช่น พิจารณาจากวิชาเอกที่เรียนมา กรณีที่ไม่ตรงวิชาเอกก็ดูจากผู้ที่มีประสบการณ์ ความถนัด ความสามารถและความสนใจอาสางาน และอื่น ๆ เรื่องนี้รองผู้อำนวยการคนที่สองให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ว่า “*. . .เรื่องของครูผู้สอน ทีแรกเราก็อาสาสมัครว่าใครมีความรู้ความสามารถในเรื่องของแต่ละวิชานะ เพราะว่าบางวิชานี่ไม่มีเอกโดยตรง. . .หัวหน้าคณิตศาสตร์เอง ในช่วงนั้นไม่ค่อยสบายก็เลยไม่ได้ไป. . . นอกนั้นก็เป็นเอก อย่างเช่น การงานก็. . .เขาก็จบเอกเกษตร. . .*” มีกรณีหนึ่งที่มีครูผู้สอนมีวุฒิทางการศึกษาเรียนจบมาตรงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ทีมบุคลากรเห็นว่าไม่สามารถเป็นตัวแทนไปประชุมได้ ก็ใช้วิธีเดียวกันกับไม่มีผู้ที่เรียนมาในกลุ่มสาระนั้นคือ

หาคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงและสมัครใจไปแทน ดังที่รองผู้อำนวยการให้เหตุผลว่า *“. . .ท่านจบเอกก็จริง แต่ท่านไม่สามารถที่จะอาสางานของโรงเรียนที่มาสร้างหลักสูตรได้ เราก็ไม่ได้บังคับต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความจริงใจที่จะช่วยพาโรงเรียนเรานี่ ให้ไปถึงจุดหมายปลายทางได้ ก็มีคนอาสาไป. . .”* หลังจากตัวแทนแต่ละชุดไปประชุมเรียนรู้และปฏิบัติการแล้วก็กลับมาประชุมเล่าให้กันฟังที่โรงเรียน ครูที่ไปประชุมปฏิบัติการในครั้งหลัง ๆจึงรับรู้ภาระเป็นการล่วงหน้าแล้วว่าจะต้องไปทำอะไรและทำอย่างไรบ้าง

2.ระยะดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 กำหนดให้สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเอง เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายรวมถึง การสร้าง การใช้ และปรับปรุงหลักสูตร นอกเหนือจากหน้าที่ในการสอน ซึ่งเป็นแนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รุจิร์ ภู่สาระ, 2545) ดังนั้นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจะอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความสนใจของนักเรียน และนำไปสู่อาชีพต่าง ๆตามสภาพท้องถิ่น สังคม ประเทศชาติ และสากลโลก (Parkay, 2004)

ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนบ้านนางาม ทีมโรงเรียนได้ดำเนินการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษา จุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษา และคุณลักษณะของนักเรียนอันพึงประสงค์ขึ้น มีดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบ้านนางาม คือ โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สู่ศิลปวัฒนธรรม นำสื่อเทคโนโลยี นักเรียนมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เน้นครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมอนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลสิ่งเสพติด ภายในปี 2546

2) ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษา กำหนดอยู่ในรายงานผลการประเมินภายในสถานศึกษาปีการศึกษา 2544 ว่า โรงเรียนบ้านนางามจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงาม ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามตามหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความรู้ด้านทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี ปลอดภัยจากยาเสพย์ติด มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา รู้จักการทำงานที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น และการจัดแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งจัดกระบวนการเรียนรู้คู่กับการฝึกทักษะใน 8 สาระการเรียนรู้ สู่ความเป็นสากล มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน จัดการเรียนรู้เน้นบูรณาการเหมาะสมแต่ละระดับ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมบูรณ์กับผู้เรียนทุกด้าน

3) จุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการกำหนดไว้ว่า หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ จึงกำหนดจุดหมายที่เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังต่อไปนี้ (1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยมุ่งเน้นความเป็นไทยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา (2) พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีความรู้สู่ความเป็นสากล (3) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีสุนทรียภาพ ลักษณะนิสัย ด้านศิลป ดนตรี และการกีฬา (5) พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขนิสัยสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี โดยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม (6) ภูมิใจในความเป็นไทย เข้าใจประวัติศาสตร์ชาติไทย ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (7) ให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย (8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย (9) มีทักษะในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และกล้าแสดงออกตามโอกาสอันควร และ (10) มีความรู้และมีทักษะในสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

4) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาคือ โรงเรียนบ้านนางามมีความมุ่งมั่นที่จะจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังนี้ (1) มุ่งมั่นให้ผู้เรียนมีมาตรฐานตามแผนที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการเรียนการสอน (2) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีเหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล (3) ให้ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการในการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข ภูมิใจในความเป็นไทย (4) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ เข้าใจประวัติศาสตร์ไทย ยึดมั่นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (5) ส่งเสริมให้นักเรียนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ใช้สิ่งของและทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวมอย่างประหยัดและคุ้มค่า (6) พัฒนาผู้เรียนกลุ่มพิเศษให้มีศักยภาพตามควรแก่ช่วงชั้น (7) มีทักษะกระบวนการโดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะการดำรงชีวิต และ (8) ผู้เรียนมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกที่ดี

โรงเรียนบ้านนางามได้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามภารกิจที่กรมวิชาการมอบหมาย โดยจัดให้มีทีมงานเพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ทีมคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้นประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระ

ทุกกลุ่มมาช่วยกัน สำหรับทีมคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระต่าง ๆนั้น มีครูผู้ที่เป็นตัวแทนไปประชุมปฏิบัติการมาได้รับมอบหมายและแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าทีม ส่วนสมาชิกของทีมนั้นเป็นการรวมตัวจากครูที่เคยมีประสบการณ์เป็นผู้สอนวิชาต่าง ๆทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มสาระนั้น ๆ การแจ้งข่าวและแบ่งงานกันทำในทีมย่อยแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นเป็นลำดับต่อไป มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือกันภายในทีมย่อยและทีมรวม เพื่อให้โรงเรียนมีหลักสูตรเป็นเอกสารส่งให้กรมวิชาการตรวจสอบและติดตาม

ทีมโรงเรียนได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของผู้เรียนและชุมชนโดยการออกแบบสำรวจความต้องการ ดังที่ปรากฏในบันทึกการประชุมทางวิชาการ (ครั้งที่ 24/2545 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2545) ซึ่งได้มีการมอบหมายกันดังนี้ "*ให้ครูทุกคนจัดทำแบบสอบถาม แบบสำรวจ ถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง คหบดี ถึงการจัดการศึกษาของโรงเรียน*" ผลจากการสำรวจได้นำมากำหนดโครงสร้างหลักสูตรแต่ละช่วงชั้น จัดสัดส่วนเวลาเรียน กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ ได้แก่ สาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กำหนดสื่อการเรียนรู้ กำหนดและออกแบบการเรียนรู้ ปรึกษาหารือแนวทางการจัดการเรียนรู้ กำหนดรูปแบบวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผล กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ให้สามารถนำไปใช้จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งสำหรับการจัดการศึกษาทุกกลุ่ม เช่น การศึกษาพิเศษ การศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ และมีโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนางาม

เวลา / กลุ่มสาระ	ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-3)				ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-6)				ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-3)			
	ช.ม./ปี	ช.ม./สัปดาห์ (ป.1)	ช.ม./สัปดาห์ (ป.2)	ช.ม./สัปดาห์ (ป.3)	ช.ม./ปี	ช.ม./สัปดาห์ (ป.4)	ช.ม./สัปดาห์ (ป.5)	ช.ม./สัปดาห์ (ป.6)	ช.ม./ปี	ช.ม./สัปดาห์ (ม.1)	ช.ม./สัปดาห์ (ม.2)	ช.ม./สัปดาห์ (ม.3)
สาระการเรียนรู้แกน												
ภาษาไทย	200	5	5	5	160	4	4	4	160	4	4	4
คณิตศาสตร์	200	5	5	5	160	4	4	4	120	3	3	3
วิทยาศาสตร์	120	3	3	3	120	3	3	3	120	3	3	3
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	120	3	3	3	80	2	2	2	120	3	3	3
สุขศึกษาและพลศึกษา	40	1	1	1	40	1	1	1	80	2	2	2
ศิลปะ	40	1	1	1	40	1	1	1	40	1	1	1
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	40	1	1	1	40	1	1	1	80	2	2	2
ภาษาต่างประเทศ	40	1	1	1	120	3	3	3	160	4	4	4
สาระเพิ่มเติม												
ภาษาไทย	-	-	-	-	20	.5	.5	.5	-	-	-	-
คณิตศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	40	1	1	1
วิทยาศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	40	1	1	1
คอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	-	-	40	1	1	1
ภาษาอังกฤษ	-	-	-	-	20	.5	.5	.5	-	-	-	-
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	200	5	5	5	200	5	5	5	200	5	5	5
รวม	1,000	25	25	25	1,000	25	25	25	1,200	30	30	30

ที่มา : เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนางาม, 2545

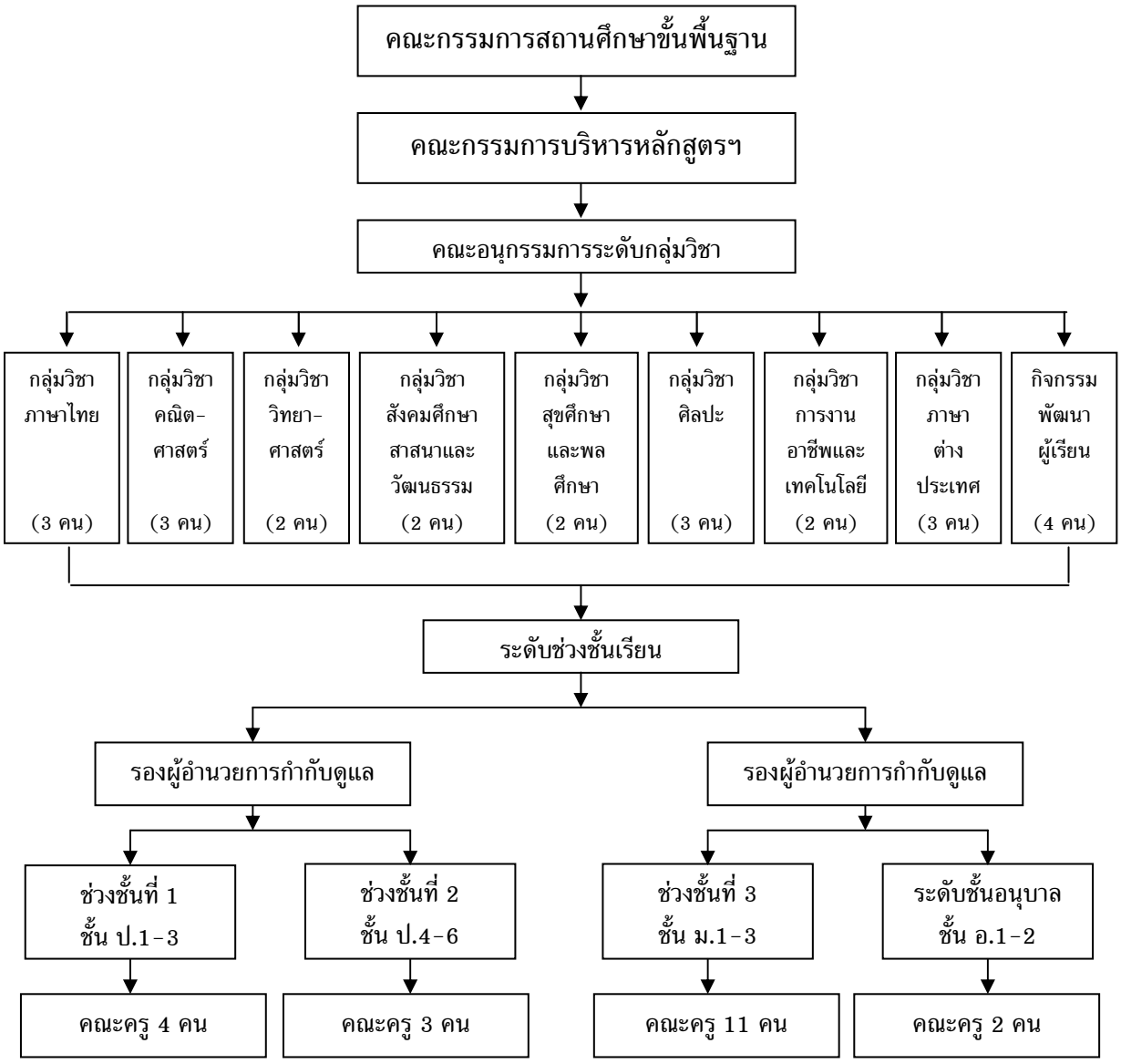
เมื่อโรงเรียนมีเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาทั้ง 8 สาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จึงได้ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำสาระหลักสูตร จัดให้มีการตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางก่อนนำหลักสูตรไปใช้โดยศึกษานิเทศก์จากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดนและนักวิชาการจากกรมวิชาการ และเริ่มใช้หลักสูตรจัดการศึกษาในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2545 มาเป็นลำดับ ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 3, 5 และ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และ 3 นั้นยังคงใช้

หลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533 แต่โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเป็นรายคาบชั่วโมงให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อให้ครูผู้สอนหมุนไปสอนตามหมู่เรียนต่าง ๆได้อย่างต่อเนื่องเหมาะสม

3. ระยะดำเนินการใช้หลักสูตร

3.1 การบริหารบุคลากรเพื่อการใช้หลักสูตร

โรงเรียนได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการและอนุกรรมการของสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ดังแผนภูมิการบริหารงานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไปนี้



ภาพที่ 7 แผนภูมิการบริหารงานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มา : เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนางาม, 2545

จากภาพที่ 7 โรงเรียนมีทีมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ประกอบด้วยกรรมการต่าง ๆเต็มจำนวนที่กำหนดไว้ในระเบียบรวม 15 คนได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 2 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน

คณะกรรมการชุดนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อาวุโสของชุมชน เคยเป็นครูในโรงเรียนแห่งนี้และเคยเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนแห่งหนึ่งแต่ได้เกษียณอายุราชการแล้ว เป็นประธานคณะกรรมการ และมีผู้ปกครองคนหนึ่งเป็นรองประธานคณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการและรองประธานคณะกรรมการได้มาโดยการเลือกของกรรมการ ในคณะกรรมการชุดนี้มีสตรีตามที่กำหนดเป็นสัดส่วนขั้นต่ำไว้รวม 5 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา 2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา 3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน 6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น 10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน และ 11) แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

ลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ นอกจากจะเป็นการที่บุคคลในชุมชนและในโรงเรียนมาร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นทางการในชื่อเรียกว่า “คณะกรรมการ” แล้วยังมีลักษณะเป็นทีมงานที่มีเป้าหมายของการทำงานเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีภาระหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 กรรมการซึ่งเป็นสมาชิกของทีมได้มาจากการที่โรงเรียนได้ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางผู้ใหญ่บ้านแล้วเปิดรับสมัครแต่ไม่มีผู้ใดมาสมัคร ต่อจากนั้นผู้บริหารก็ปรึกษาหารือกันเห็นว่าควรจะเป็นผู้นำชุมชน เพราะสามารถเป็นกระบอกเสียงให้กับโรงเรียน จึงได้ไปพูดขอผู้ใหญ่บ้านทั้ง 6 หมู่บ้านมาเป็นกรรมการ โดยกรอกใบสมัครถูกต้องตามระเบียบ ส่วนอีก 1 หมู่บ้านนั้นได้พิจารณาจาก อบต.ซึ่งเป็นสตรีแทนผู้ใหญ่บ้านเพื่อให้มีกรรมการสตรีตามจำนวนที่กำหนด ส่วนกรรมการอื่น ๆ ก็พิจารณาเลือกจากคุณสมบัติ เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ให้ความร่วมมือในการทำงานของโรงเรียน มีเวลาว่าง มีกำลังทรัพย์ สามารถเสนอความคิดเห็นและเสนอแนะการทำงานของโรงเรียนได้ ผู้ที่ทำหน้าที่ในบทบาทของหัวหน้าทีมคือประธานคณะกรรมการซึ่งได้มาจากการเลือกของ

คณะกรรมการด้วยกัน ขนาดของทีมจำนวน 15 คนเป็นไปตามโครงสร้างของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ การทำงานของทีมหรือคณะกรรมการคือการมาประชุมตามที่โรงเรียนกำหนด โดยโรงเรียนเป็นฝ่ายนำเสนอและขอความเห็นชอบทั้งในเรื่องงบประมาณ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และอื่นๆ ขณะเดียวกันกรรมการหรือสมาชิกของทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนว่า มาดูแลโรงเรียนและนักเรียน ให้การสนับสนุนตามที่โรงเรียนขอมา ให้ความร่วมมือดำเนินการและประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบแล้ว โรงเรียนยังได้ให้ความสำคัญกับทีมคณะกรรมการสถานศึกษาในการร่วมรับรู้การพิจารณาความดีความชอบ และการแก้ปัญหาครูที่ประพฤติไม่เหมาะสมคนหนึ่ง รวมถึงการแก้ปัญหานักเรียนที่ขาดเรียน ดังที่ผู้อำนวยการเล่าในตอนหนึ่งว่า

> *ช่วงที่แล้วมา โรงเรียนให้อำนาจบทบาทกรรมการมาก เพราะลักษณะว่า เป็นธรรมดาที่อยู่ด้วยกัน เห็นอกเห็นใจกัน การว่ากล่าวตักเตือนครูในโรงเรียนจะรู้สึกอึดอัด จึงให้บทบาทกรรมการในทุกเรื่อง งบประมาณ ความดีความชอบ ให้ทราบข้อมูล มีครูไม่เหมาะสมก็จะมีกรรมการมาฟังมาพูด มารับปากกับกรรมการ อะไรที่ดำเนินการในโรงเรียน ให้กรรมการมามีส่วนรู้เห็นในการดำเนินการ การใช้หลักสูตรก็ให้รู้สภาพโรงเรียนในศักยภาพ กรรมการรับรู้และให้ความร่วมมือ ไม่เคยประชุมขอเงิน ขอผ้าป่า เพียงแต่ว่าให้ได้มาดูแล ช่วยมากระตุ้น เมื่อจัดกิจกรรมให้มาเยี่ยมครู และเป็นกระบอกเสียงในหมู่บ้าน เมื่อก่อนนักเรียนขาดโรงเรียนต้องตามจี้ หลังๆมามีกระบอกเสียงช่วยประกาศชื่อ จึงลดถอยลง ไม่ค่อยมีใครขาด การช่วยดูแลก็ดีขึ้น*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 2 ก.พ.2547)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีคำสั่งตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้โรงเรียนดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในชั้นเรียนได้ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นไป

โครงสร้างในลำดับรองลงมาต่อจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่งตั้งโดยสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอชานเมืองซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนบ้านนางาม ทีมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการ มีหัวหน้ากลุ่มวิชา 8 กลุ่ม หัวหน้างานแนะแนว และหัวหน้างานวัดผลและประเมินผลในขณะนั้นเป็นกรรมการ โดยมีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการคนที่สองเป็นกรรมการและเลขานุการ ทีมชุดนี้ไม่มีการกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน แต่เท่าที่ปฏิบัติกันในทีมนี้คือการทำหน้าที่พิจารณาการผ่านช่วงชั้นของนักเรียนตามเกณฑ์โรงเรียนดังที่ผู้อำนวยการเล่าว่า

“กรรมการบริหารหลักสูตร ไม่ได้เขียนบทบาทหน้าที่ชัดเจน แต่ในคณะเหล่านี้จะมาดูตามเกณฑ์ 4 เกณฑ์ของการจบช่วงชั้น พิจารณาว่าสิ่งที่ครูให้มาเป็นอย่างไร ความจริงเป็นอย่างไร. . .” ทั้งนี้ การมีหัวหน้ากลุ่มสาระทุกกลุ่มอยู่ในทีมด้วย ทำให้เมื่อมีปัญหาทีมนี้ก็จะสามารถทำหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาได้ รวมถึงการพิจารณาการผ่านช่วงชั้น

ในลำดับถัดมา โรงเรียนได้แต่งตั้งทีมคณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาในขณะนั้นและคณะอนุกรรมการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย ทีมกลุ่มวิชาภาษาไทย 3 คน ทีมกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ 3 คน ทีมกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ 2 คน ทีมกลุ่มวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 2 คน ทีมกลุ่มวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา 2 คน ทีมกลุ่มวิชาศิลปะ 3 คน ทีมกลุ่มวิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยี 2 คน ทีมกลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ 3 คน และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4 คนซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการ 2 คนและเป็นครูหัวหน้ากลุ่มวิชาอีก 2 คน อนุกรรมการแต่ละกลุ่มวิชามีหัวหน้ากลุ่มวิชาเป็นประธานอนุกรรมการ หัวหน้ากลุ่มวิชาในขณะนั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรหรือหัวหน้าทีมอนุกรรมการก็คือครูผู้สอนซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบไปเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรจากกรมวิชาการ ยกเว้นกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ที่หัวหน้าทีมไม่ได้ไปเข้ารับการอบรมเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ลาคลอด โรงเรียนได้มอบหมายให้ครูในหมวดคณิตศาสตร์คนหนึ่งไปแทน และมีครูผู้สอนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่จัดเข้ากลุ่มวิชาตามความสามารถด้านคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการสอน ความสนใจหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นอนุกรรมการและเลขานุการคณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาชุดนี้ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่าง ทั้งนี้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ยังอยู่ในกระบวนการจัดทำยังไม่ได้ประกาศใช้ หน้าที่ของคณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชาและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีดังนี้ 1) กำหนดสัดส่วนสาระการเรียนรู้กลุ่มวิชา และพัฒนาหลักสูตรรายวิชาของกลุ่มวิชาในสาระการเรียนรู้แกนรวม แกนเลือก และเลือกเสรี ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ดำเนินการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด และการวัดประเมินผลการเรียนรู้รายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงความสามารถที่แท้จริงของนักเรียน 3) พัฒนาแผนการสอนรายวิชาที่เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ผู้สอนปรับใช้ตามความเหมาะสมและให้การสอนนำไปสู่การเรียนรู้มากที่สุด 4) พัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด 5) กำหนดแนวทางพัฒนาเครื่องมือ และกำกับติดตามการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มวิชาที่กำหนด 6) วิเคราะห์พัฒนาการของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 7) ดำเนินการวิจัยการศึกษาในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการวัดการประเมินผล 8) นิเทศภายในและเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 9) รวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรายวิชา และการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนตรวจสอบและประเมินการ

บริหารหลักสูตรรายวิชาและกลุ่มวิชาในภาคเรียนที่ผ่านมา และวางแผนพัฒนาการบริหารหลักสูตรในภาคเรียนต่อไป 10) รายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ และผลการบริหารหลักสูตรของกลุ่มวิชา โดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้เกี่ยวข้อง และ 11) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนั้น โรงเรียนได้มีคำสั่งจัดแบ่งครูรับผิดชอบตามช่วงชั้นออกเป็น 2 ระดับ 3 ช่วงชั้น คือ ระดับประถมศึกษาซึ่งรวมระดับชั้นอนุบาลไว้ด้วย แบ่งเป็นช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 1 ถึง 3 มีครูและผู้ช่วยผู้อำนายการจัดอยู่ในช่วงชั้นนี้ 5 คน ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึง 6 มีครูจัดอยู่ในช่วงชั้นนี้ 3 คนรวมกับรองผู้อำนวยการคนเดิมอีก 1 คน รวมเป็น 4 คน ระดับอนุบาลมีครูจัดไว้ในระดับนี้ 2 คนไม่อยู่ในคำสั่งนี้แต่จัดรวมอยู่ในกลุ่มความรับผิดชอบระดับประถมศึกษาด้วย สำหรับระดับมัธยมศึกษามีเพียงช่วงชั้นเดียวคือช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง 3 มีครูจัดอยู่ในช่วงชั้นนี้รวม 11 คน คณะกรรมการช่วงชั้นทั้ง 3 ช่วงชั้นมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดสาระการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาคของทั้ง 8 กลุ่มสาระ ตลอดจนจัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ 2) กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3) กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของช่วงชั้น 4) กำกับ/นิเทศ/ซึ่งกันและกันในช่วงชั้น 5) ประสานและร่วมมือกับคณะอนุกรรมการระดับกลุ่มสาระ 9 กลุ่มสาระ 6) รายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน 7) จัดให้มีการประชุมครูในช่วงชั้นทุกเดือน และ 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆตามที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารบุคลากรในภารกิจต่อไปคือการจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและความถนัด โดยการประชุมครูทั้งโรงเรียน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งมีปรากฏอยู่ในบันทึกการประชุมทางวิชาการ แล้วจึงออกเป็นคำสั่งของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา ในปีการศึกษา 2545 มีครู 13 คนที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆที่โรงเรียนได้จัดทำไว้ ส่วนครูอีก 9 คนที่ไม่ได้สอนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนได้ให้เลือกจากสาระที่ตนเองได้ร่วมจัดทำมาทดลองสอนในชั้นที่ตนสอนคนละหนึ่งสาระวิชา เพื่อเตรียมที่จะสอนในปีการศึกษาต่อไป

จะเห็นได้ว่า ในการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นครูแต่ละคนรวมทั้งรองผู้อำนวยการ จะเข้าเป็นคณะกรรมการหลายชุด และบางชุดครูบางคนอาจต้องเป็นกรรมการทีมย่อยมากกว่าหนึ่งทีม ซึ่งยังไม่รวมถึงการเป็นกรรมการงานด้านอื่น ๆที่มิได้กล่าวถึงอีกจำนวนมาก โครงสร้างของคณะกรรมการเกี่ยวกับหลักสูตรนั้นมีความชัดเจนและค่อนข้างคงที่ แต่องค์ประกอบด้านบุคลากรนั้นมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนบุคคลได้ตามความเหมาะสมหรือความจำเป็นตลอดเวลา จากการสังเกตการประชุม บันทึกการประชุมทางวิชาการและการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนบ้านนางามมักดำเนินการหารือและมอบหมาย

งานต่าง ๆ “จากการประชุม” รับรู้และเห็นชอบร่วมกัน บางโอกาสที่ไม่สามารถประชุมร่วมกันพิจารณาล่วงหน้า ก็จะใช้วิธีการหารือร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยดังที่ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเล่าถึงการเป็นตัวแทนครูผู้สอนไปร่วมประชุมกับกรมวิชาการว่า “*. . .ก็ไปบอกคุณครูที่อยู่รอบข้างประมาณ 10 คน*” บางครั้งผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองบ้าง แต่ก็มีการแจ้งให้ทราบทั้งในที่ประชุมและตามโอกาสที่สมควรเสมอ

3.2 การบริหารทรัพยากรการเรียนรู้

โรงเรียนได้บริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานทางด้านการบริหารทรัพยากรการเรียนรู้ โดยจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและเอื้อประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุด ดังนี้

1) ห้องสมุด โรงเรียนมีอาคารห้องสมุดเป็นเอกเทศ มีการจัดระบบการใช้ห้องสมุด โดยมีครูคนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์คอยให้บริการ มีหนังสือสำหรับค้นคว้าอย่างเพียงพอ

2) ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ โรงเรียนจัดซื้อคอมพิวเตอร์ด้วยงบประมาณที่โรงเรียนจัดหาเอง คอมพิวเตอร์ที่ใช้การได้ทั้งหมด 14 เครื่อง และทำการจัดซื้ออีกในปีการศึกษา 2545 อีกจำนวน 10 เครื่อง รวมทั้งสิ้น 24 เครื่อง ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน และมีครูที่มีความชำนาญในด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง จัดทำการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และให้บริการแก่ชุมชน

3) ห้องปฏิบัติการทางภาษา โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นการใช้สื่อเทคโนโลยี ห้องปฏิบัติการทางภาษาจึงเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มุ่งฝึกประสบการณ์ตรงทางด้านการเรียนภาษา และการเรียนรู้อื่นที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยี และมีครูคอยให้บริการ

4) ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ โรงเรียนได้จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการใช้ในห้องปฏิบัติการและผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติที่เป็นประสบการณ์ตรง โดยมีครูที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิทยาศาสตร์คอยให้บริการ

5) ห้องสาระภาษาไทย มีการจัดสื่อที่เน้นการเรียนรู้ทางด้านภาษาไทย และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนทางด้านภาษาไทย นักเรียนได้ใช้บริการอย่างทั่วถึง

6) ห้องสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีการจัดหาและจัดทำสื่อที่ใช้ในห้องสาระที่เน้นการเรียนรู้ทางด้านสังคม

7) ห้องสาระคณิตศาสตร์ มีสื่อวัสดุที่เน้นการเรียนรู้ทางด้านคณิตศาสตร์ ซึ่งเอื้อต่อการเรียนการสอนทางด้านคณิตศาสตร์โดยตรง

8) ห้องสาระศิลปะ มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่เน้นการฝึกปฏิบัติทางด้านศิลปะโดยตรง ผู้เรียนเข้ารับการฝึกประสบการณ์ทุกระดับชั้นโดยมีครูที่มีความชำนาญทางด้านศิลปะคอยให้บริการ

9) ห้องสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี เน้นทางด้านการฝึกปฏิบัติงานเตรียมอาชีพในชุมชน โดยนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาใช้ในการเรียนการสอน โดยแยกงานออกเป็นหมวดหมู่ เช่น งานอาชีพเลี้ยงสัตว์ งานเกษตร งานบ้าน งานฝีมือ งานประดิษฐ์ งานช่าง ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

10) ห้องสาระสุขศึกษาและพลศึกษา เน้นการส่งเสริมเรื่องสุขภาพพลานามัยของนักเรียน มีวัสดุอุปกรณ์กีฬาที่เพียงพอต่อการใช้งาน โดยเน้นกีฬาสากลและกีฬาพื้นบ้าน ตลอดจนการให้บริการชุมชนทางด้านสนามและวัสดุอุปกรณ์กีฬา

11) โรงอาหารและห้องครัว มีการจัดอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนที่ขาดสารอาหารและขาดแคลนอย่างทั่วถึง และมีการเฝ้าระวังในด้านสุขภาพอนามัยของนักเรียนทุกระดับชั้น

12) ห้องพยาบาล มีเตียงและยาสามัญประจำบ้านที่ให้บริการทางด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น และมีครูที่ผ่านการอบรมทางด้านนี้จากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นผู้ให้ความรู้โดยตรง

13) อาคารแปรงฟันที่ถูกสุขลักษณะ มีการเฝ้าระวังสุขภาพปากและฟัน ซึ่งทางโรงเรียนจัดหางบประมาณในการก่อสร้างขึ้นเอง

เงื่อนไขความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนได้ดำเนินการตามภารกิจหลักในการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามลำดับ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การดำเนินการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การสรุปผลการดำเนินการ และการปรับปรุงและพัฒนา ผลการดำเนินงานแต่ละภารกิจมีการรายงานเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบและเป็นระยะตามรูปแบบและแนวทางที่กรมวิชาการเสนอแนะ การพิจารณาความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในด้านหลักสูตรจากการมีเอกสารหลักสูตรและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของโรงเรียนบ้านนางามในการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรนี้ แยกพิจารณาได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ดังนี้

1. ความสำเร็จด้านปริมาณ

ในส่วนของโรงเรียนบ้านนางามนั้น มีตัวหลักสูตรเป็นเอกสารหลักสูตรครบทุกรายการทันตามเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรด้วยกันแล้วบางแห่งยังจัดทำหลักสูตรได้ไม่ครบทุกรายการในคราวที่กรมวิชาการจัดแสดงผลงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นและคณะผู้จัดทำ มีดังนี้

หลักสูตร	ทีมผู้จัดทำ
1. สถานศึกษา	คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 3 คน
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 3 คน
4. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 2 คน
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 2 คน
6. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลานามัย	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 2 คน
7. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 3 คน
8. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 2 คน
9. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 3 คน
10. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	คณะอนุกรรมการกลุ่มวิชาฯจำนวน 4 คน

ในแต่ละหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนั้น มีองค์ประกอบ 7 รายการ คือ วิสัยทัศน์ คุณภาพของผู้เรียน ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้ คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

2. ความสำเร็จด้านคุณภาพ

ระหว่างที่โรงเรียนบ้านนางามได้ดำเนินการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 จนถึงปี พ.ศ.2546 โรงเรียนได้ตรวจสอบและประเมินการทำงานและผลการดำเนินการของตนเองเป็นระยะ ๆ และนำไปใช้พัฒนางานให้มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ สังเกตได้จากบันทึกการประชุมทางวิชาการและจากคำให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องตรงกันของหัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ๆดังเช่นว่า *“ขอให้ครูทุกคนทำสาระใหม่ ให้อ่านเล่มของโรงเรียน ของกรมวิชาการเอามาผนวก ทำเล่มใหม่ หลักสูตรของโรงเรียนที่ปรับใหม่ต้อง. . . ” “. . .เราก็มาปรับใหม่ ก็มาปรับแล้วปรับอีกหลาย ๆครั้ง. . . ครั้งสุดท้ายก็ปรับเรื่องตามแกนกลางเค้าให้มา เจ็ดสิบสามสิบ. . .”* โรงเรียนได้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีการศึกษา 2545 รายงานต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชานเมือง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน และกรมวิชาการ ขณะเดียวกัน ทั้งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดนและกรมวิชาการก็ได้ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเช่นเดียวกัน ซึ่งจะได้สรุปถึงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านนางามจากการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาชายแดน เขต 1 ซึ่งปรับเปลี่ยนหน่วยงานมาจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชายแดน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ได้ประเมินหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดจำนวน 342 โรง เป็นโรงเรียนนำร่อง โรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนแกนนำการใช้หลักสูตรตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้หลักสูตรในปีการศึกษา 2545 จำนวน 16 โรง และเป็นโรงเรียนที่เริ่มใช้หลักสูตรตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 326 โรง ดำเนินการประเมินเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2546 ผลการประเมินเมื่อพิจารณาคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษาโดยรวม จากเกณฑ์ที่กำหนดเป็นค่าทางสถิติไว้ว่า ค่าเฉลี่ย 2.51-3.00 หมายถึง มีผลการประเมินในระดับ “ดี” ค่าเฉลี่ย 1.50-2.50 มีผลการประเมินอยู่ในระดับ “พอใช้ได้” และค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 1.50 หมายถึง มีผลการประเมินในระดับ “ต้องปรับปรุง”

ผลปรากฏว่า หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านนางามมีผลการประเมินอยู่ในระดับ “พอใช้ได้” มีค่าเฉลี่ย 2.23 เมื่อพิจารณาคุณภาพหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายองค์ประกอบรวม 12 รายการ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านนางามที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ “ดี” ได้แก่ เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 2.67 การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 2.57 และรูปแบบของเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 2.75 ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆมีผลการประเมินในระดับ “พอใช้” คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา รายวิชาตามกลุ่มสาระ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และความเชื่อมโยงและสอดคล้องในภาพรวมทั้งหมด

อนึ่งเมื่อเปรียบเทียบระดับคุณภาพหลักสูตรของโรงเรียนบ้านนางามกับโรงเรียนทั่วไปที่เพิ่งมีหลักสูตรสถานศึกษาภายหลังโรงเรียนบ้านนางามประมาณหนึ่งปีการศึกษา โรงเรียนหลายแห่งที่ได้รับการประเมิน มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าโรงเรียนบ้านนางาม ผู้บริหารและคณะครูยอมรับว่าเป็นจริง และให้เหตุผลว่าคงเป็นเพราะโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรในปีถัดมามีหลักสูตรแกนกลางเป็นแนวทางในขณะที่โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรฯไม่มี ต้องแสวงหาแนวทางเอาเอง อีกประการหนึ่งคือโรงเรียนเหล่านั้นได้เห็นตัวอย่างแล้วเมื่อนำตัวอย่างไปปรับปรุงก็จะง่ายกว่าและทำได้ดีกว่า ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์จากทีมโรงเรียนหลายคนพูดว่า

ในความเป็นจริง เราทราบว่าของเรายังไม่ดี คือใช้ได้แต่ยังไม่ดีพอ. . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

มันอาจจะว่า เขาดีกว่าเนื่องจากว่า เขาเห็นหลักสูตรแกนกลางของกรมวิชาการเป็นตัวหลักอยู่แล้วนะ เป็นตัวหลัก เขาก็มีแนวทาง. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 15 พ.ค.2547)

. . .ตอนผมทำใหม่ๆในกิ่งอำเภอนี้ ผมคิดว่าเกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ เขามาเอาของผม. . . เขาก็ได้แบบ เขาเรียนลัดขั้นตอน ได้ของสำเร็จรูปไป แล้วก็ไปปรับ. . .

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

สำหรับหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนั้น เมื่อประเมินคุณภาพแยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 7 รายการ คือ วิสัยทัศน์ คุณภาพของผู้เรียน ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้ คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ปรากฏผลสรุปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการประเมินหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนางาม

ที่	องค์ประกอบ / หลักสูตรฯ	วิสัยทัศน์	คุณภาพของผู้เรียน	ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี/รายภาค	สาระการเรียนรู้	คำอธิบายรายวิชา	หน่วยการเรียนรู้	การวัดและประเมินผล	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
1	ภาษาไทย	2.80	3.00	3.00	2.80	3.00	2.40	3.00	2.86	ดี
2	คณิตศาสตร์	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.60	3.00	2.66	ดี
3	วิทยาศาสตร์	2.60	2.00	3.00	2.20	3.00	1.80	2.60	2.46	พอใช้
4	สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.86	พอใช้
5	สุขศึกษาและพลศึกษา	2.60	3.00	3.00	3.00	3.00	2.60	3.00	2.89	ดี
6	ศิลปะ	2.80	2.75	3.00	2.40	2.67	3.00	3.00	2.80	ดี
7	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	2.40	2.00	2.50	1.60	2.00	0.80	1.60	1.84	พอใช้
8	ภาษาต่างประเทศ	2.00	2.25	2.75	2.40	3.00	2.20	2.60	2.46	พอใช้
ค่าเฉลี่ย		2.40	2.50	2.78	2.43	2.71	1.93	2.60		
ระดับคุณภาพ		พอใช้	พอใช้	ดี	พอใช้	ดี	พอใช้	ดี		

จากตารางที่ 3 หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนางามที่อยู่ในระดับคุณภาพ “ดี” เรียงตามลำดับสูงสุดลงมาคือ หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับคุณภาพ “พอใช้ได้” เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและสูงขึ้นมาตามลำดับคือ หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศนั้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากันและเข้าใกล้เกณฑ์ระดับคุณภาพ “ดี” เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ “ต้องปรับปรุง” ในเกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะและกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา คือ องค์ประกอบด้านหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งหัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีชี้แจงว่า *“ตอนแรกยังไม่เข้าใจ ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งหน่วย”* และจากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่าในทีมนี้มีหัวหน้าทีมและมีอนุกรรมการเพียงคนเดียวเป็นสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบุคลากรที่คนในโรงเรียนรับรู้ว่า “*ไม่สามารถมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ*” สาเหตุเพราะมีอาการเมาสุราบ่อยครั้ง หัวหน้าทีมจึงต้องรับผิดชอบดำเนินการตามลำพังในช่วงเวลาที่มีน้อยกว่ากลุ่มสาระแรก ๆที่ไปอบรมมา

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในเวลาเท่าที่มีของโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยยังพบว่ามีเงื่อนไขความสำเร็จซึ่งแยกได้เป็น เงื่อนไขความสำเร็จที่มาจากปัจจัยภายใน เกิดจากทีมผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำทีมโรงเรียน สมาชิกของทีมโรงเรียน และกระบวนการทำงานเป็นทีม และเงื่อนไขความสำเร็จที่มาจากปัจจัยภายนอก ที่เป็นแรงผลักดันให้หัวหน้าทีมและสมาชิกทีมทุกระดับมุ่งมั่นจัดทำหลักสูตรให้สำเร็จคือ การจัดแสดงผลงาน การตรวจติดตาม การเป็นแหล่งศึกษาดูงาน การได้รับการยกย่อง และการได้รับเชิญเป็นวิทยากร

เงื่อนไขความไม่สำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

หากพิจารณาความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในเชิงปริมาณภายในเวลาที่จำกัดแล้วจัดได้ว่า โรงเรียนบ้านนางามประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของทีมโรงเรียนเองและจากหน่วยงานกรมวิชาการ แต่เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพภายในเวลาที่มีแล้ว คุณภาพของหลักสูตรที่ยกร่างในขณะนั้นอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ได้มีมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นเหตุการณ์ปกติของการพัฒนาหลักสูตร

แต่ความสำเร็จที่แท้จริงในการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรนั้น นอกจากจะพิจารณาจากเอกสารหลักสูตรแล้ว ยังต้องพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักสูตรอีกด้วย ในการนี้กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาจังหวัดชายแดน เขต 1 ได้ทำการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ทางด้านคณิตศาสตร์และภาษาไทย เมื่อเดือนมีนาคม 2547 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนโรงเรียนบ้านนางามสรุปได้ดังตารางที่ 4 และ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 โรงเรียนบ้านนางาม

วิชา	ประถมศึกษาปีที่ 1				ประถมศึกษาปีที่ 4			
	รวมเฉลี่ยในกลุ่ม	ค่าเฉลี่ยร้อยละ	ระดับคุณภาพ	ลำดับที่/จำนวนโรงเรียน	รวมเฉลี่ยในกลุ่ม	ค่าเฉลี่ยร้อยละ	ระดับคุณภาพ	ลำดับที่/จำนวนโรงเรียน
คณิตศาสตร์	57.70	72.00	ดี	86/298	17.30	14.00	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	151/238
การอ่าน	60.65	81.63	ดีมาก	82/299	64.05	52.00	ต่ำกว่าเกณฑ์	179/252
การเขียน	53.67	100.0	ดีมาก	1/261	69.33	100.0	ดีมาก	1/297
การคิดวิเคราะห์	59.00	76.00	ดี	11/254	65.33	60.00	พอใช้	65/239

ตารางที่ 5 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านนางาม

ทักษะคณิตศาสตร์	รวมเฉลี่ยในกลุ่ม (15 โรงเรียน)	ค่าเฉลี่ยร้อยละของโรงเรียน	ระดับคุณภาพ	ลำดับที่/จำนวนโรงเรียน
ห.ร.ม./ค.ร.น.	39.20	32.00	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	83/113
จำนวนเต็ม	43.95	42.00	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	58/113
เลขยกกำลังฯ	42.67	28.33	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	98/112
พื้นฐานทางเรขาคณิต	39.07	25.33	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	103/113
เศษส่วนและจำนวนเต็ม	36.71	33.33	ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ	67/113
ทักษะภาษาไทย	**รวมเฉลี่ยในกลุ่ม (15 โรงเรียน)**	**ค่าเฉลี่ยร้อยละของโรงเรียน**	**ระดับคุณภาพ**	**ลำดับที่/จำนวนโรงเรียน**
การอ่าน	94.56	100.0	ดีมาก	1/92
การเขียน	61.67	66.67	พอใช้	19/83

จากตารางที่ 4 และ 5 จะเห็นได้ว่านักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนบ้านนางาม ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีถึงดีมาก คือ ความสามารถทางคณิตศาสตร์อยู่ในระดับ “ดี” ส่วนความสามารถทางภาษาไทยด้านการอ่านและด้านการเขียนอยู่ในระดับดีมาก และด้านการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับ “ดี”

นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ได้รับผลการประเมินความสามารถทางคณิตศาสตร์และภาษาไทยด้านการอ่านอยู่ในระดับ “ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ” และ “ต่ำกว่าเกณฑ์” ตามลำดับ ส่วนการเขียนนั้นอยู่ในระดับ “ดีมาก” เช่นเดียวกับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และด้านการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับ “ดี”

สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีผลการประเมินความสามารถทางคณิตศาสตร์อยู่ในระดับ “ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ” ทุกทักษะที่ประเมิน แต่ทักษะภาษาไทยทางด้านการอ่านและการเขียนอยู่ในระดับ “ดีมาก” และ “พอใช้” ตามลำดับ

จากผลการประเมินโดยรวมสรุปได้ว่า ทีมโรงเรียนบ้านนางามประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในกลุ่มสาระภาษาไทย เพราะทั้งหลักสูตรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับดีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ และหลักสูตรกลุ่มสาระภาษาไทยก็จัดทำขึ้นและนำไปใช้โดยทีมภาษาไทยซึ่งมีบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ แต่ทีมโรงเรียนยังไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ เพราะแม้ว่าหลักสูตรกลุ่มสาระคณิตศาสตร์จะมีคุณภาพอยู่ในระดับดีก็ตาม แต่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำเกือบทั้งหมดยกเว้นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์นี้ยกร่างขึ้นและนำไปใช้โดยทีมคณิตศาสตร์ซึ่งบุคลากรในทีมนี้จำนวน 3 คนไม่มีคนใดที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ โรงเรียนแก้ปัญหาโดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ด้วยการให้ไปเข้ารับการอบรม ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เข้าประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 ปีจนกระทั่งเรียกได้ว่ามีความชำนาญการ ส่วนการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆนั้นไม่มีการประเมิน

อย่างไรก็ตามความไม่สำเร็จของการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรที่เกิดขึ้นเหล่านี้มาจากสาเหตุหลายสาเหตุ อาทิ งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรไม่เพียงพอที่จะนำมาบริหารให้ได้ผลสูงสุด บุคลากรในโรงเรียนห่างเหินทางด้านวิชาการมานานจึงมีความพร้อมอยู่ในขั้นต้องพัฒนาตนเองอย่างมากจึงจะทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรและการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน เวลาที่ศึกษาและจัดทำหลักสูตรค่อนข้างน้อย ครูมีภาระการสอนมาก สื่อวัสดุอุปกรณ์ในระยะต้นของการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนน้อย โรงเรียนต้องจัดหาเองโดยเฉพาะสื่อทางด้านเทคโนโลยี และการเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้ครูไม่สามารถทำการสอนได้เต็มที่

บทสรุปเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สรุปโดยรวมแล้ว การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่เกิดขึ้นเป็นปกติคือการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักสูตรซึ่งเน้นความสำเร็จที่การเปลี่ยนแปลงตัวหลักสูตรเป็นประการแรก และดูผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นประการหลัง โรงเรียนบ้านนางามได้ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรมาตามลำดับของวิวัฒนาการด้านหลักสูตรตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2464 จนถึงครั้งหลังสุดที่โรงเรียนได้เป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งมีสาเหตุเป็นเงื่อนไขมาจากปัจจัยภายนอกและภายใน ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ข้อกำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนนำร่อง ส่วนปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือความต้องการของผู้อำนวยการโรงเรียน คุณภาพของทีมบุคลากร และความพร้อมของอาคารสถานที่

การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักสูตรได้เกิดขึ้นในโรงเรียนบ้านนางามในขณะที่ยังไม่ได้ประกาศใช้หลักสูตร ภายใต้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกและภายในโรงเรียน กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกระทรวงศึกษาธิการ และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโครงการโรงเรียนนำร่องในการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในปีการศึกษา 2545 โดยกรมวิชาการ สำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้ดำเนินการภายใต้การแนะนำของกรมวิชาการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้วยทีมบุคลากรทั้งโรงเรียนร่วมกันประชุมดำเนินการมีผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าทีมในบทบาทคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้กำลังใจแก่สมาชิกเพื่อให้มีหลักสูตรไปนำเสนอทันตามเวลาที่กำหนด การทำงานเป็นทีมที่สำคัญคือการแบ่งงานกันรับผิดชอบดำเนินการเป็นทีมคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้มีจำนวนทั้งหมด 8 ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 1 ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยใช้เกณฑ์ในการสร้างทีมตามแนวทางที่โรงเรียนเคยปฏิบัติคือ สมาชิกของแต่ละทีมคณะอนุกรรมการเป็นครูผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาหรือมีประสบการณ์ความรู้ความสามารถและมีความสมัครใจในการทำงานจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษาตามกลุ่มสาระต่าง ๆ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะคือ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และระยะดำเนินการใช้หลักสูตร มีผลการดำเนินงานซึ่งถือเป็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงคือมีเอกสารประกอบหลักสูตรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในเชิงปริมาณครบทุกรายการ แต่ในเชิงคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ได้ ทั้งนี้ทีมทุกระดับมองเงื่อนไขที่ทำให้ตนเองสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและอื่น ๆได้สำเร็จทันเวลามาจากปัจจัยภายในคือ ทีมผู้บริหาร สมาชิกของทีมโรงเรียน และกระบวนการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงผลักดันให้ทีมมุ่งมั่นจัดทำหลักสูตรให้สำเร็จ อาทิ การ

ต้องไปจัดนิทรรศการแสดงผลงาน การมาตรวจติดตามงานของกรมวิชาการและศึกษานิเทศก์ การเป็นแหล่งศึกษาดูงาน และการได้รับเชิญเป็นวิทยากร แต่กระนั้นก็มีความไม่สำเร็จต่อเป้าหมายที่สำคัญยิ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ซึ่งผู้วิจัยพบว่าความไม่สำเร็จของการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ คือ ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง ครูมีภาระงานมาก งบประมาณไม่เพียงพอ เวลาในการศึกษาและจัดทำหลักสูตรสั้นมาก สื่อวัสดุอุปกรณ์โดยเฉพาะสื่อทางด้านเทคโนโลยีมีจำนวนน้อย และที่สำคัญคือการเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถสอนนักเรียนได้อย่างเต็มเวลา

บทที่ 6
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) จากปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดหลักการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์และผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก(indepth interview) การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) รวมถึงการสังเกตและจดบันทึก(observation and field-note) ปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาได้ถูกนำมาทำการวิเคราะห์และตีความเพื่ออธิบายลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขและกระบวนการเกิดทีม การดำรงอยู่ของทีม และผลกระทบจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยมองผ่านองค์การโรงเรียนที่มีปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักสูตรในโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 แล้วนำผลของการศึกษามานำเสนอเป็นภาพรวมเพื่อตอบคำถามวิจัยทั้ง 4 ข้อ คือ 1) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร ? 2) เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? 3) มีการสืบทอดความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่อย่างไร? และ 4) ผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนบ้านนางามโดยใช้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจากเดิมที่โรงเรียนเคยใช้หลักสูตรสองระดับคือ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษา 2544 เพื่อการเตรียมการให้พร้อมที่จะนำไปใช้จัดการเรียนรู้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2545 และใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในปีการศึกษา 2546 ตามลำดับ การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกรมวิชาการ (ปัจจุบันได้ปรับโครงสร้างหน่วยงานกรมวิชาการเป็น สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการ ครั้นเมื่อคณะผู้บริหารโรงเรียนบ้านนางามได้รับมอบนโยบายและแนวทางการร่วมพัฒนาหลักสูตร และแผนปฏิบัติงานระยะสามปี (ปีการศึกษา 2545-2547) จากกรมวิชาการแล้ว การดำเนินงานในระดับโรงเรียนจึงได้เริ่มขึ้น โดยมีการปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อให้งานและกิจกรรมของหลักสูตรขับเคลื่อนไปด้วยความราบรื่น มีการแบ่งงาน มีการทำงานเป็นทีม และเกิดประสิทธิผลของงานในเวลาต่อมา ผู้วิจัยได้พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความผูกพันมาแต่อดีต ทีมมีหลายประเภท การมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน และมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

1. การก่อตัวขึ้นของทีม

การสร้างทีมงานในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเฉพาะการใช้ความสามารถขั้นสูงของทีมงานเพื่อเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่นการก่อตัวขึ้นของทีมผู้นำในโรงเรียนบ้านนางามที่พัฒนามาจากพื้นฐานเดิมที่มีเกียรติประวัติการเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง การมีประสบการณ์ทำงานตามนโยบายใหม่ ๆของกระทรวงศึกษาธิการ และการทำงานแบบเป็นทีม ดังจะได้กล่าวถึงข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1.1 การรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน

การที่โรงเรียนบ้านนางามมีพัฒนาการมายาวนานตั้งแต่การก่อตั้งในปี พ.ศ.2464 ซึ่งใช้วัดบ้านนางามเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอน และต่อมาได้ย้ายมาตั้งอยู่ในสถานที่ปัจจุบันรวมแล้วมีอายุมากกว่า 80 ปี มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานทางการศึกษามาเป็นลำดับ โดยเฉพาะในทางปริมาณมีการขยายจำนวน การรับนักเรียนในหมู่บ้านนางามและหมู่บ้านใกล้เคียง มีนักเรียนเพิ่มขึ้นในระดับชั้นเด็กเล็ก (พ.ศ.2522) ต่อมา เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (พ.ศ.2533) และได้รับเลือกให้ร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งโรงเรียนในฝันในปี พ.ศ.2546 ตามนโยบายของรัฐบาลนั้น โรงเรียนได้ทำหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนในชุมชนมาอย่างสม่ำเสมอไม่ขาดตอน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งระยะของพัฒนาการของโรงเรียน เพื่อให้เห็นภาพของความสำเร็จ และความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะแรก เป็นช่วงเวลาตั้งแต่การก่อตั้งถึงปี พ.ศ.2522 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริการทางการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ แต่โรงเรียนบ้านนางามจะได้รับความนิยมจากประชาชนส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมากขึ้นจนต้องขยายการเปิดสอนในระดับชั้นเด็กเล็กและกลายเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา โรงเรียนมีผลงาน

ได้รับรางวัลการประกวดเป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2522 และยังได้รับรางวัลที่ 1 ประเภทโรงเรียนขนาดใหญ่ของโรงเรียนประชาบาลประจำอำเภอ ซึ่งอาจเรียกช่วงเวลายาวนานนี้ว่า เป็นระยะของการขยายตัวทางปริมาณ

ระยะที่สอง การพัฒนาในระยะกลางคือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2522-2544 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานในท้องถิ่น และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆในรูปแบบกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งโรงเรียนได้รับภาระการเป็นศูนย์กลุ่มโรงเรียนปรางค์ทอง (นามสมมุติ) เป็นสถานที่ฝึกอบรมครูบรรจุใหม่ของจังหวัด โรงเรียนได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลหลายประเภท อาทิ โรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ (พ.ศ.2531) โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ (พ.ศ.2532) สถานศึกษาดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม (พ.ศ.2533) เป็นต้น โรงเรียนบ้านนางามเป็นที่รู้จักในแวดวงของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างกว้างขวาง สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน โดยเฉพาะการได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังความปลาบปลื้มยินดีและความภาคภูมิใจแก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยทั่วไป โรงเรียนจึงได้รับความสนใจจากโรงเรียนอื่น ๆที่จะเข้าไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและเรียนรู้ ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า

> *โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่อยู่ในสายตาของจังหวัด เริ่มตั้งแต่การทำโรงเรียนพระราชทาน ส่งประกวดพระราชทานปี 31 เราสู้เทศบาล 2 เขาไม่ได้ เทศบาล 2 โคราช พอปี 31 เราตก ปี32 เราก็ขอแก้ตัวในฐานะที่เราปูพื้นฐานมาแล้ว ก็ลงทุนในเรื่องของการทำงานไปมาก ทั้งประชาชนทั้งอะไรเองก็คาดหวังทุ่มเท มาช่วยกันทำโรงเรียน ก็ขอโอกาสจังหวัด ปีที่ 2 ก็สู้กันกะวัดเทศบาล 4 เราก็ชนะเขา ที่นี้ด้านภาพของโรงเรียนมันก็ อยู่ในสายตาของจังหวัดว่า ความพร้อมความเป็นทีมงานของพวกเรานี่ มันน่าจะสามารถนำพาโรงเรียนไปได้*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

ในทำนองเดียวกันครูผู้สอนคนหนึ่งได้กล่าวถึงอดีตของโรงเรียนว่า

> *หนูว่าน่าจะเป็นมานานแล้วที่นี่ เพราะชื่อเสียงของตรงนี้นี่ ได้ยินมาก่อนที่หนูจะอยู่ตรงนี้ ก็เหมือนกับว่าตอนที่หนูบรรจุใหม่ เค้าจะเรียกครูบรรจุใหม่ไปอบรม หนูก็ได้มาศึกษาดูงานที่นี่ เค้าพาครูใหม่มาดูงานที่นี่ เป็นโรงเรียนที่สามารถที่จะ ให้ครูมาศึกษาดูงานได้ เป็นแบบอย่างที่ดีได้*
>
> (ครูพนารี, 22 มี.ค.2547)

ระยะที่สาม การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา และจากการนำโรงเรียนบ้านนางามเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรใหม่ครั้งนี้ ทำให้บุคลากรของโรงเรียนทุกส่วนรวมทั้งชุมชนได้ร่วมแบกรับภารกิจที่หนัก และเป็นครั้งสำคัญที่จะสร้างหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำหลักสูตรไปใช้ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นนโยบายของประเทศที่จะให้มีหลักสูตรที่เป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับนำไปจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนมีศักยภาพพื้นฐานที่ดีและเป็นที่ยอมรับมาก่อน ดังที่โรงเรียนได้จัดการศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลมาจนถึงปัจจุบัน และบุคลากรของโรงเรียนได้ผ่านการทำงานหนักและมีประสบการณ์ในลักษณะเดียวกันมาก่อน จึงทำให้ระยะเกือบสองปีของการสร้างและการใช้หลักสูตรที่ผ่านมา มีผลงานเชิงประจักษ์และต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาและกรมวิชาการเป็นหน่วยกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงาน จึงเชื่อได้ว่าการดำเนินงานนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จะเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นจนสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้ การมีประสบการณ์และผลงานของโรงเรียน ได้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนบ้านนางามได้รับเลือกเป็นโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นโรงเรียนตามนโยบายรัฐบาลในปี พ.ศ.2546 อีกโครงการหนึ่งในปีที่สองของการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังคำสัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์คนหนึ่งกล่าวถึงเกียรติประวัติของโรงเรียน ซึ่งทำให้มั่นใจในศักยภาพของโรงเรียนว่า

> *. . .โรงเรียนบ้านนางามนี่ เป็นโรงเรียนที่ ได้รับการยอมรับในเรื่องของการพัฒนา เป็นโรงเรียน พระราชทาน และก็มีผลงานระดับจังหวัด ที่เป็นที่เชื่อได้ว่าน่าจะเป็นโรงเรียนที่มีศักยภาพ ในการที่จะนำร่องหลักสูตร จากประเด็นเหล่านี้ก็เลยได้รับการคัดเลือก ให้เป็นโรงเรียนนำร่องหลักสูตรใหม่ในช่วงนั้น*
>
> (ศึกษานิเทศก์เพทา, 3 มี.ค.2547)

1.2 การทำงานตามนโยบาย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตราที่ 27 กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ส่วนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงเป็นการดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษาร่วมกับกรมวิชาการ โดยมี

แผนปฏิบัติงานระยะสามปีเพื่อนำหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนสร้างขึ้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นตัวแบบสำหรับโรงเรียนทั่วไปที่จะใช้หลักสูตรดังกล่าวนี้ในปีถัดไปจนครบชั้น ทั้งนี้กรมวิชาการจะทำหน้าที่จัดทำและประสานงานการจัดทำหลักสูตรแกนกลาง เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการและพัฒนาครูให้กับโรงเรียนนำร่องทุกจังหวัดทั่วประเทศ สำหรับโรงเรียนบ้านนางามจะทำหน้าที่หลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำไปใช้จัดการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรด้วยการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับหลักสูตรในระดับสถานศึกษา และร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ดังนั้นการดำเนินงานในลักษณะที่กล่าวแล้วจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความตระหนักของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง มีความพร้อม และมีการบริหารจัดการที่ดี

การที่โรงเรียนบ้านนางามได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการนำร่องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แม้ว่าบุคลากรของโรงเรียนจะไม่ทราบล่วงหน้าถึงหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกและก็ได้รับการคัดเลือกโดยไม่คาดคิดมาก่อน อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารและการทำงานที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในการทำงานเพื่อสนองนโยบายของหน่วยงานระดับสูงทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศมาก่อน รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายและแนวทางในการทำงานแนวใหม่ได้ตลอดเวลา บุคลากรในโรงเรียนทุกคนจึงมีความรู้สึกที่ดี และมีความพร้อมที่จะเข้าร่วมมือกับกรมวิชาการ ดังที่รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า *“. . . ผมเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการในระดับมัธยม ผมก็ดูเรื่องของการเรียนการสอนมาตลอด ก็รู้สึกดีใจ รู้สึกภูมิใจในเรื่อง ที่ทางจังหวัดเองนี่ ให้ความไว้วางใจแก่โรงเรียนเรา ซึ่งก็ได้มอบหมายให้โรงเรียนเรานี่เป็นโรงเรียนนำร่อง ก็รู้สึกดีใจ รู้สึกภูมิใจ ”* และในการสัมภาษณ์ครูที่ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการคนหนึ่งที่กล่าวถึงประเด็นการไม่ทราบล่วงหน้าที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากกรมวิชาการดังนี้

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ : อันนี้โรงเรียน โรงเรียนเนี่ยไม่ทราบนะคะ ครั้งแรกสุดเนี่ยไม่ทราบเลยว่าจะมีการคัดเลือกโรงเรียนเข้ารับการนำร่อง แต่ว่าอยู่ อยู่ โรงเรียนก็ได้รับหนังสือราชการเลยว่า เชิญประชุมที่กรมวิชาการ 1 สัปดาห์ ในเดือนสิงหาคม ว่าโรงเรียนได้รับคัดเลือกแล้วนะที่จะไปทดลองใช้หลักสูตร

ผู้วิจัย : ก่อนหน้านี้ไม่รู้ตัวมาก่อน

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ : ไม่รู้ตัวมาก่อน ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สปจ.ก็ไม่ได้แจ้ง ศึกษานิเทศก์ก็ไม่ได้แจ้ง ค่ะ

ผู้วิจัย : จนกระทั่งวันหนึ่งมีหนังสือราชการมาให้ เชิญไปประชุม เชิญให้ไปประชุมอะไร

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ : เชิญ เชิญผู้เข้าประชุม ต้องมีผู้บริหารโรงเรียน 1 ท่าน แล้วก็ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ แล้วก็ครูผู้สอนหนึ่งคน ให้ไป 3 คน ไปสร้างความตระหนัก ไปแจ้งให้เรารู้ว่า ต่อไปนี้ เราจะเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร

1.3 การทำงานเป็นทีม

งานสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างครอบคลุมกลุ่มบุคคลทั้งในระดับโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาทุกส่วนทั้งภายในโรงเรียนเองและในชุมชน ในอันที่จะเกื้อกูลให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อนไปทั้งระบบ จึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี มีผู้นำทีมและสมาชิกของทีมในโรงเรียน และมีแบบแผนหรือการจัดการทีมที่ดี จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ดังนั้นพื้นฐานสำคัญของการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และบุคคลอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง ทีมจึงจะมีประสิทธิผลสูงได้ ผู้วิจัยได้พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความเชื่อในการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มองความหมายของการทำงานเป็นทีมในลักษณะของการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ก่อนทำงานก็ต้องร่วมกันวางแผน เมื่อมีปัญหาอะไรก็ร่วมกันวางแผน ปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วผลดีก็จะตกแก่ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล ดังคำกล่าวยืนยันของผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนในการสัมภาษณ์ระดับลึกบางตอนว่า

. . . ผมเป็นคนที่นี่ แล้วก็รู้จักมักคุ้นกับคนที่นี่เป็นอย่างดี ฉะนั้น ในการทำอะไรก็แล้วแต่ สมมุติ ทำงานขึ้นมาอย่างหนึ่ง มันหมายถึงว่า เราจะต้องร่วมกันคิดว่าทำยังไง ถ้างานนี้เราต้องการผลสำเร็จ เราควรจะช่วยกันยังไง แล้วก็ ต่อไปก็ถึงขั้นทำงาน ทุกคนเมื่อร่วมกันคิดก็ต้องร่วมกันทำ แล้วก็มีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ ช่วยกันปรับเข้าไป ไอ้ทีมของเรานี่มันก็ไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรอก เพียงแต่ว่า มันมีความพร้อมในการที่จะทำงานต่าง ๆ เจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ แปดสิบเปอร์เซ็นต์ ในช่วงเนี้ย

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

. . . คำว่า ทีม ก็คือ การรวมกัน ร่วมกันทำงาน คนที่จะทำงานก็ร่วมกันวางแผนก่อนว่าเราจะทำอะไร พอวางแผนได้แล้วก็ลงมติว่าจะทำสิ่งนั้น แล้วก็ร่วมลงมือทำ ลงมือทำ ก็ร่วมกันปฏิบัตินะคะ โดยแบ่งหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย แล้วก็เมื่อเราทำงานไป เราก็จะประเมินงานที่เราทำ ถ้าพบว่าบกพร่อง เราต้องร่วมกันรับผิด

ชอบ ร่วมกันทำการแก้ไขนั้นให้ดีขึ้น ถ้าหากว่า เอ่อ การทำงานของทีมให้ผลดี เราก็จะเอาไว้เป็นตัวอย่างในงานอื่น ๆต่อไป อันนี้คือ การทำงานเป็นทีม

(ครูสมยา, 12 พ.ค.2547)

2. ประเภทของทีม และสมาชิกในทีม

โดยทั่วไปทีมในโรงเรียนอาจจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเป้าหมายและปัจจัยการเกิดขึ้นของทีมที่แตกต่างกันออกไป สำหรับการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากการที่โรงเรียนเคยมีเกียรติประวัติที่ดี มีความคุ้นเคยกับการทำงานตามนโยบายใหม่ ๆทางการศึกษามาก่อน รวมทั้งการมีพื้นฐานที่ดีในการทำงานเป็นทีมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทีมผู้นำที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะโครงสร้างของหลักสูตรที่แบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำให้สมาชิกที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันจะกลายเป็นทีมผู้นำตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะได้กล่าวถึงประเภทของทีม และสมาชิกในทีมดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทของทีม

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นพันธกิจใหม่ของโรงเรียนบ้านนางาม และมีเงื่อนไขผูกพันอยู่กับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ในด้านเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน และทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำหลักสูตร อาทิ เอกสารหลักสูตร งบประมาณพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน เป็นต้น กล่าวโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ควรมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ มากพอสมควร โดยเฉพาะปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่จะต้องเป็นกลุ่มคนที่มีทักษะพิเศษ เช่น มีการบริหารจัดการที่ดี และการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในลักษณะที่ได้กล่าวมานี้ จึงเป็นพันธกิจที่ไม่อาจทำให้สำเร็จได้โดยคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ จากการศึกษาการทำงานของผู้อำนวยการและคณะครูในโรงเรียนบ้านนางามนี้ ผู้วิจัยพบว่า การทำงานร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมหลายลักษณะตามกลุ่มบุคคลที่เป็นบุคลากรหลักในการทำงาน คือ

1) **ทีมระดับโรงเรียน** หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรทั้งโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการเป็นหลัก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำสูง และเป็นเสมือนบุคลากรหลักที่ทำให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน และทำให้การทำงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมกัน เพราะผู้อำนวยการสามารถครองใจรองผู้อำนวยการได้ ทำให้มีบุคลากรที่สามารถทำงานแทนได้ตลอดเวลา การที่ผู้อำนวยการทำให้ทีม

ระดับโรงเรียนมีความเข้มแข็งนี้ นับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่ทำให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ละช่วงชั้นและแต่ละชั้นเรียน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เข้าใจพันธกิจในการทำงานด้วยกัน ทีมระดับโรงเรียน จึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียน รวมไปถึงการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล ดำเนินการไปอย่างได้ผล และทำให้คณะครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเต็มใจ เกิดการรวมพลังขับเคลื่อนให้พันธกิจของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังที่ศึกษานิเทศก์คนหนึ่งได้แสดงความเห็นไว้ว่า

> *โดยหัวใจของที่ทำให้รวมกลุ่มได้ก็คือผู้บริหารโรงเรียน อันนี้ พอผู้บริหารโรงเรียนสามารถครองใจผู้ช่วยได้ ใครจะมีกลุ่มย่อยยังไงก็ยังอยู่ในcontrolของผู้ช่วยอีก คือพอครองใจคนที่มีบทบาทมาก ๆได้ ผมเลยไม่ได้มองภาพว่าเค้ามีกี่กลุ่ม แต่ผมมองภาพไปมันเหมือนมีกลุ่มเดียว พอท่านผู้บริหารครองใจได้ในการcontrol มันเลย เลยไม่ค่อยมีปัญหา*
>
> (ศึกษานิเทศก์ประคอง, 3 มี.ค.2547)

2) **ทีมระดับหัวหน้างาน** หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นทีมบริหารจัดการเรื่องการจัดทำและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยผู้อำนวยการมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้กำกับดูแลการจัดทำเอกสารประกอบการใช้หลักสูตร แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล และร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้กับครูผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยผู้อำนวยการได้มอบหมายภาระงานให้ทีมระดับกลางนี้ มีหน้าที่เป็นทีมนำในเรื่องการจัดทำและการบริหารการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุผล โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น หรือพิจารณาหาผู้ร่วมงานที่สามารถแก้ปัญหาและทำงานด้วยกันได้มาให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่กล่าวว่า *“. . . กลุ่มสาระก็ทำไป ผู้บริหารผู้ช่วยก็เดินตาม เขาทำไปเขามีปัญหา ตรงกลุ่มสาระอันนี้มีปัญหา ใครที่น่าจะให้คำตอบเพื่อนได้ ก็น่าจะดึงมาช่วย แล้วอื้อการทำงานที่ประสบความสำเร็จนี้มันไม่มีทำเดี่ยวได้นะฮะ ถ้าโรงเรียนขนาดนี้มันต้องทำเป็นทีมงาน. . .”*

3) **ทีมระดับปฏิบัติการหรือระดับครูผู้สอน** หมายถึง ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือทีมผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ทีมละ 2-3 คน หรือทีมคณะครูที่สอนในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ทีมนี้จะปฏิบัติหน้าที่ในแนวลึก คือ จัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมาย

รวมถึงทีมช่วงชั้นและทีมวัดผลประเมินผล ซึ่งแต่ละทีมจะมีสมาชิกทำงานร่วมกันทีมละ 3–5 คน ร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และสอนตามสาระที่แต่ละคนถนัด เช่น การสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ซึ่งแบ่งเป็น 3 สาระ คือ ดนตรี นาฏศิลป์ และศิลปะ ครูก็จะแยกกันสอนตามความถนัด หากกลุ่มสาระการเรียนรู้ใดมีครูไม่ครบทุกสาระก็จะขอความร่วมมือจากเพื่อนครูที่มีความถนัดกว่าให้มาสอนแทน ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูผู้สอนท่านหนึ่งดังนี้

> *ร่วมกับคนอื่น จะไม่จัดสอนในเชิงคนเดียว อย่างเช่น สาระการเรียนรู้ศิลปะ มันจะมีดนตรี ศิลปะ แล้วก็นาฏศิลป์ ปีนี้ก็จะแบ่งนาฏศิลป์ให้ครูอนุบาลมาช่วย เพื่อจะได้ศึกษาไปในตัว ส่วนสังคมก็มันหลายสาระ มีศาสนา มีสังคม มีหน้าที่พลเมือง มีอะไร ก็จะแยกให้สอนตามนั้น*
>
> (ครูสมยา, 12 มี.ค.2547)

แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นทีมในโรงเรียนบ้านนางามดังที่นำเสนอมานี้ นับว่าไม่ได้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่แยกออกจากกันอย่างเด่นชัด เพราะบุคลากรบางคนอาจจะเกี่ยวข้องและทำงานในทีมระดับโรงเรียนหรือทีมบริหารในขณะเดียวกันก็ทำงานในทีมที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วย ดังเช่นที่ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อมูลว่า "*. . . กลุ่มสาระก็ทำไป ผู้บริหารผู้ช่วยก็เดินตาม เขาทำไปเขามีปัญหา ตรงกลุ่มสาระอันนี้มีปัญหาใครที่น่าจะให้คำตอบเพื่อนได้ ก็น่าจะดึงมาช่วย*" ในขณะเดียวกันบุคลากรที่อยู่ในทีมระดับหัวหน้าที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรก็ต้องทำหน้าที่ในทีมปฏิบัติการคือเป็นครูผู้สอนในขณะเดียวกันด้วย การแบ่งทีมการทำงานของคณะครูในโรงเรียนบ้านนางามจึงเป็นการแบ่งทีมที่มีการเปลี่ยนแปลงของทีมตามลักษณะการทำงาน และมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นการแบ่งที่ทำให้ทีมมีพลวัตในการทำงานคือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงโอกาสที่ได้เป็นผู้นำและผู้ตามไปพร้อมกัน

2.2 การเป็นสมาชิกของทีม

การเข้าเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การบริหารในระบบราชการ มีการดำเนินการอย่างน้อย 3 วิธีดังนี้ วิธีแรก เป็นการสอบแข่งขันแล้วบรรจุแต่งตั้งโดยคณะกรรมการจากส่วนกลาง ด้วยวิธีการนี้ครูผู้ที่จะเป็นสมาชิกของโรงเรียนบางคนจะมีสิทธิเลือกเข้าทำงานในโรงเรียนที่ตนชอบ แต่บางคนมีข้อจำกัดก็อาจไม่มีสิทธิที่จะเลือกโรงเรียน วิธีที่สองเป็นการโอน/ย้ายจากโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่น วิธีนี้ครูมีสิทธิที่จะเลือกเข้าเป็นสมาชิกของโรงเรียนที่ตนชอบ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นการโอน/ย้ายไปอยู่ในภูมิลำเนาเดิม และวิธีที่สาม เป็นการรับสมาชิกใหม่ของโรงเรียนจากหน่วยงานในสายบังคับบัญชาจัดส่งมาให้โดยการสั่งย้ายหรือสับเปลี่ยนตามเหตุผลและความจำเป็น จากการให้ได้มาซึ่งสมาชิกของทีมโรงเรียนที่ได้กล่าว

มาแล้วจะเห็นว่า ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วม หรือในบางกรณีอาจมี ส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อยในการเลือกสมาชิกของโรงเรียน

ทีมหนึ่ง ๆที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนบ้านนางามจะมีบุคคลผู้หนึ่งเป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางของทีมในพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย และอาจมีบางทีมที่มีการจัดตั้งให้มีผู้ช่วยหรือเลขานุการทีม โดยเฉพาะทีมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งได้แก่ ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 ทีม และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้นตามขั้นตอนของโรงเรียน กล่าวคือ มีแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันมาตั้งแต่อดีตที่ผู้เป็นหัวหน้าทีมต้องเป็นผู้ที่เรียนจบมาในวิชาเอกนั้น ๆ ในกรณีไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้อนี้ ก็จะใช้เกณฑ์อื่นลดหลั่นลงไป เช่น เป็นครูที่เคยสอนหรือมีประสบการณ์การสอนที่เกี่ยวกับกลุ่มสาระนั้นมาก่อน หรือมีความสมัครใจที่จะทำหน้าที่นั้น โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมโรงเรียนก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีข้อจำกัดที่จำนวนบุคลากรมีน้อย ดังนั้นบางคนจึงต้องดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าทีมกลุ่มสาระเป็นเวลานานหลายปี การเปลี่ยนแปลงหัวหน้าทีมในระดับทีมปฏิบัติการนี้จึงไม่ค่อยปรากฏบ่อยนัก ปรากฏการณ์เช่นนี้จะเป็นเช่นเดียวกันในทีมกลุ่มย่อยอื่น ๆ เช่น ทีมกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ทีมวัดผลประเมินผล และทีมเฉพาะกิจอีกหลายทีม

สำหรับการเข้าเป็นสมาชิกทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีม ซึ่งเป็นทีมหลักด้านการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จะมีการกลั่นกรองให้โดยใช้หลักการจัดคนให้เหมาะกับความรู้ความสามารถ และเนื่องจากมีสมาชิกจำนวนจำกัด จึงจำเป็นอยู่เองที่ครูคนหนึ่งจะไปเป็นสมาชิกของทีมได้มากกว่าหนึ่งทีม ดังที่ครูผู้รับผิดชอบงานวิชาการระดับประถมศึกษากล่าวไว้อย่างชัดเจนตอนหนึ่งว่า

> *. . . ส่วนครูผู้สอนก็ทำหน้าที่ของตนเอง ก็คือ การจัดทำสาระหลักสูตร โดยไม่ใช่ทำคนเดียว ก็ทำเป็นทีมเหมือนเดิมนะ แต่ว่าทีมมันอาจจะน้อย เพราะว่าอัตรากำลังของโรงเรียนมันมีแค่ 22 ซึ่งเทียบกับ 8 กลุ่มสาระกับอีกกิจกรรมนักเรียน อีกหนึ่งก็เป็น 9 ฉะนั้น คนหนึ่งอาจจะอยู่หลาย ๆทีม จะเป็นส่วนหนึ่งของทีมหลาย ๆทีม แต่จะไม่มีใครที่อยู่ทีมใดทีมหนึ่ง โดยจะเป็นส่วนหนึ่งของแต่ละทีม แต่ก็จะเป็นทีมเหมือนเดิม อันนี้คือทีมที่เห็นได้ชัด*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 พ.ค.2547)

อย่างไรก็ตาม การจัดครูผู้สอนให้เป็นสมาชิกของทีมบางประเภท เช่น ทีมเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทีมเทคโนโลยี ทีมกิจกรรมกีฬา เป็นต้น ทีมเหล่านี้มีความยืดหยุ่นในการจัดสมาชิกเข้าสู่ทีม มักใช้ความสมัครใจเป็นสำคัญ เพียงแต่ผู้ทำหน้าที่บริหารระดับเหนือขึ้นไป จะคอยดูแลให้มีการกระจายบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญให้เหมาะสมกับงานด้วย

3. เป้าหมายของทีม

การรวมตัวเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขใดก็ตาม สิ่งที่ละเลยไม่ได้เลยคือการมีเป้าหมายของทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (shared goals) จะทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม และมีการพัฒนาทีมงานอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้

3.1 การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

การปรับตัวเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนบ้านนางาม ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า *“ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพย์ติด”* การปรับวิสัยทัศน์ครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสิ่งแรก ซึ่งก่อนนี้โรงเรียนจะเน้นที่การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอื่น ๆ วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่โรงเรียนบ้านนางามดำเนินอยู่ เป็นการปฏิบัติบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนที่เป็นแบบพ่อแม่กับลูก ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนให้สัมภาษณ์ว่า *“. . . สิ่งที่เราต้องการและก็ทำง่ายที่สุดคือ พูดยังไงให้เพราะที่สุด กอดคอเด็กยังไง ลูบหัวเด็กยังไง อ่านไม่ออกยังไง ก็ค่อยเป็นค่อยไป ถือความเป็นพี่เป็นพ่อในการสอน. . . ”* การพัฒนาการเรียนรู้ได้นำเอาปัญหานักเรียนเป็นตัวตั้ง แล้วดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นโดยระดมสรรพกำลังของคณะครูเข้าร่วมปฏิบัติในเวลาที่ว่าง และใช้เป็นเป้าหมายร่วมของครูทั้งโรงเรียน ที่จะยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นพิเศษ เช่น ในวิชาภาษาไทยที่เน้นการอ่านออกเขียนได้และมีนิสัยรักการอ่าน เป็นต้น

แม้ว่าโรงเรียนยังต้องใช้หลักสูตรเก่าคือหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (ณ ปีการศึกษา 2546) แต่ในทางปฏิบัติจริงครูผู้สอนได้นำเอาแนวทางตามกรอบการใช้หลักสูตรใหม่คือหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ทั่วทั้งโรงเรียน โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งใส่ใจกับผลการเรียนรู้ที่เป็นการประเมินด้วยโรงเรียนเอง และผลการประเมินระดับจังหวัดว่าด้วย

คุณภาพผู้เรียน สิ่งที่โรงเรียนได้พัฒนาผู้เรียนมีลักษณะเป็นกลยุทธ์สองแนวทางคือ แนวทางแรกเป็นการนำเอาปัญหาผลการเรียนจากการทดสอบระดับจังหวัดของชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นตัวตั้ง และแก้ปัญหาร่วมกันทั้งโรงเรียน เช่น การจัดครูให้รับผิดชอบสอนเสริมในชั่วโมงว่าง การสอนในวันหยุด การร่วมมือกับผู้ปกครอง และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ เป็นต้น ส่วนอีกแนวทางหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีทางเลือกการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เช่น การมีแหล่งเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ การจัดห้องสมุด การใช้เทคโนโลยีการสืบค้น การส่งเสริมการอ่าน และการจัดแข่งขันทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ผ่านมา แม้ว่าจะยังไม่ประสบผลสำเร็จในส่วนที่เป็นผลการเรียนรู้ตามที่มีการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับจังหวัดประจำปีการศึกษา 2546 แต่ผลการทดสอบในปีถัดมาก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในหลายวิชา จากการที่โรงเรียนได้แสดงความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆตามกลยุทธ์สองแนวทางดังที่กล่าวมาแล้ว ได้ปรากฏตัวบ่งชี้ความสำเร็จในบางกิจกรรม เช่น การที่นักเรียนได้รับรางวัลการเขียนเรียงความจำนวนมาก การมีกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการระดับโรงเรียน ดังที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษาของโรงเรียนได้ให้สัมภาษณ์ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขที่โรงเรียนดำเนินการ และคาดหวังในความสำเร็จจากผู้อำนวยการ ดังนี้

> *สาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ เด็กเค้าจะค่อนข้างอ่อน ค่อนข้างอ่อนนิดหนึ่งค่ะ ทีนี้พอเรารู้ปัญหาแล้ว ผอ.ก็จะมาร่วมกันวางแผนว่าเราจะทำอย่างไรดีในตรงนี้ก็มาหนึ่ง ให้สอนซ่อมเสริมในภาพรวม และภาพรายวิชา โดยให้อ่านคำ อ่านอะไรเพื่อจะส่งผลถึงการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนสื่อความไปในตัวเลย อย่างนี้น่ะค่ะ*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 มี.ค.2547)

> *. . .เพราะผมเชื่อว่าจากการดำเนินการช่วยเหลือเด็กนักเรียนนี่ ผมเชื่อว่าปีนี้เด็กปานกลางก็จะไปเก่ง เด็กอ่อนก็จะมาปานกลาง ถ้าผมช่วยอย่างนี้สัก 2 ปี เชื่อว่าการอ่านหนังสือไม่ออกเขียนไม่ได้ของเด็กมันน่าจะหมดไปนะครับ. . .*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

3.2 การเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 กลายเป็นเป้าหมายของการเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ โดยเฉพาะในปีการศึกษา 2545-2546 จะมีแขกผู้มาศึกษาดูงานจำนวนมาก ทั้งมาจากที่อยู่ใกล้เคียงในกิ่งอำเภอเดียวกันและในอำเภออื่น ๆ โรงเรียนจากต่างจังหวัด แม้กระทั่งที่อยู่ต่างภูมิภาค รวมถึงบุคลากรของโรงเรียนจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยจำแนกกลุ่มที่เข้าศึกษาดูงานตามวัตถุประสงค์ได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่ศึกษาและเรียนรู้เชิงระบบ เพื่อมอง

ภาพรวมของการบริหารจัดการภายใน รวมถึงการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการจะเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับผู้มาศึกษาดูงานกลุ่มนี้ กลุ่มที่สอง จะเน้นการศึกษาผลงานด้านการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้และการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มผู้สนใจด้านนี้จะเป็นกลุ่มใหญ่ที่ต้องการเห็นสภาพจริงของเอกสารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ เครื่องมือการประเมินผู้เรียน และแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลนักเรียน และกลุ่มที่สาม จะเข้าศึกษาเรียนรู้ในแนวลึกเฉพาะเรื่องเพื่อนำไปแก้ปัญหาตามหน้าที่ตนเอง เช่น การสอนวิชานาฏศิลป์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน ผลงานของครู เป็นต้น

การเข้าไปศึกษาดูงานของบุคลากรภายนอกทั้งจากสถานศึกษาใกล้เคียง ต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ต่างภูมิภาค และต่างประเทศ ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานในสถานศึกษาของตน ผลงานที่พบเห็นจากแหล่งเรียนรู้แห่งนี้ จะมีทั้งส่วนที่นำไปใช้ได้โดยตรง และการเรียนรู้เกี่ยวกับการเผชิญปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำหลักสูตรที่ผ่านมา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในแต่ละโรงเรียนที่มีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้การต้อนรับและผู้มาศึกษาดูงาน เพื่อนำเอาแนวคิดการพัฒนาต่าง ๆไปบริหารจัดการด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังที่ครูผู้มาศึกษาดูงานรายหนึ่งกล่าวว่า *“. . . มาดูของเขาแล้ว บางอย่างเอาไปใช้ในโรงเรียนของตนได้ บางอย่างทำไม่ได้. . . ”* สำหรับทีมงานที่เป็นผู้ให้การต้อนรับ ก็ได้แสดงจุดยืนของตนเกี่ยวกับเป้าหมายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคคลทั่วไป ดังจะเห็นได้จากครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการผู้ทำหน้าที่ประสานงานการต้อนรับกล่าวยืนยันว่า *“ต้องดูว่าเขามีวัตถุประสงค์อะไร ต้องดูอันดับแรกค่ะ ถ้าเขาต้องการดูเรื่องนี้นะ แบบ ปพ.นะ เราต้องเอา ปพ.มาพูดอธิบาย บอกเขาว่าวิธีการทำอย่างไร พอหลังจากเรื่องที่เขามีจุดมุ่งหมายมาแล้ว เราก็ค่อยเรื่องอื่นที่เขาอยากรู้ สอบถามบ้าง ”*

อย่างไรก็ตาม นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอกในด้านการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังกล่าวแล้ว โรงเรียนบ้านนางามยังได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการด้านหลักสูตร และเป็นหน่วยฝึกอบรมครูด้านหลักสูตรให้กับเครือข่ายโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาระดับจังหวัดอีกด้วย

4. พฤติกรรมของทีม

การศึกษาพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร กรณีโรงเรียนบ้านนางาม เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตด้วยผู้วิจัยเอง การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม ได้พบว่ามีพฤติกรรมของทีมซึ่งจะได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การ

ปฏิบัติได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การร่วมตัดสินใจ และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

สิ่งสำคัญประการหนึ่งเมื่อโรงเรียนบ้านนางามเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือการเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วมระดับสูงของคณะครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์เดิมมาปรับใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ ดังข้อความวิสัยทัศน์ร่วมว่า "*. . . ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพย์ติด*" และนำวิสัยทัศน์ไปเป็นสิ่งเชื่อมโยงให้ทีมงานย่อยต่าง ๆปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเป็นวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆแล้ว โรงเรียนก็จะถูกฉุดรั้งไว้ด้วยวิธีการแบบเดิมที่เคยเป็นมา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังคำยืนยันของรองผู้อำนวยการที่แสดงความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนไว้ รวมถึงความผูกพันกับนักเรียนที่ตนเองได้ยึดถือไว้เป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้

> *. . . ปีนี้มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ใหม่ว่า โรงเรียนของเราเด็กยังไม่ผ่านเกณฑ์ก็เลยมา ตั้งวิสัยทัศน์ใหม่ ตัวใหม่ที่ใช้ ที่มีมาช่วยกันคิดเขียนใหม่นะ ในปีนี้ว่าเราจะดำเนินการใหม่ ก็คือ ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพย์ติด อันนี้ก็ยังคงอยู่ฮะ แต่เรามาชูเด็กขึ้นเป็นอันดับแรก ปีก่อนโน้นเราชูแหล่งเรียนรู้ คือห้องเรียนก่อน ก็เลยเป็นห่วงที่ตัวเด็กที่ไม่พึงพอใจก็เลยเอาเด็กขึ้นก่อนในปีนี้ อันนี้ก็เป็นที่มาของวิสัยทัศน์ใหม่ ที่มีการปรับเปลี่ยน*
>
> (รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5ก.พ.2547)

> *. . . เพราะว่าแรงจูงใจจริง ๆ ก็คือความรัก ความสนใจของคณะครูอาจารย์เอง เพราะว่าเราจะเป็นผู้นำหลักสูตรใหม่ จะต้องดำเนินการให้ได้ ให้ดีที่สุด และอีกอย่างหนึ่งก็มองเห็นนักเรียน นักเรียนส่วนนี้ก็เป็นลูกหลานของเราเอง ซึ่งอย่างผมเองก็อยู่จุดตรงนี้. . .*
>
> (รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

4.2 การร่วมคิดร่วมทำ

การสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้เริ่มต้นขึ้นภายหลังจากที่ทีมบริหารหลักสูตรเดินทางกลับจากการไปร่วมประชุมและรับนโยบายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มาปฏิบัติ จึงได้มีการประชุมบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด เพื่อร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน เป้าหมาย แนวทางการทำงาน และแบ่งงานกันทำจนถึงขั้นได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการอื่น ๆตามความจำเป็น ส่วนการแปลงหลักสูตรไปสู่การจัดการเรียนการสอน มีความเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดการแหล่งเรียนรู้ การนิเทศภายใน ตลอดจนการพัฒนาความเป็นวิชาชีพของครูผู้สอนอยู่เสมอ การดำเนินงานของครูผู้สอนแต่ละคนจึงอยู่ในภาพงานทั้งเป็นรายบุคคลที่ต่างคนต่างทำในส่วนที่ได้รับมอบหมาย และเป็นภาพของการร่วมทำงานในส่วนที่เป็นจุดร่วมของหลักสูตร ดังนั้นการทำหน้าที่ในฐานะครูในโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตร จึงทำให้ทีมงานต่าง ๆในโรงเรียน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมนำแผนไปปฏิบัติ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการร่วมรับผลที่เกิดขึ้น การจัดประชุมและการปรึกษาหารือกันในทีม เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งรูปแบบทางการที่เป็นการประชุมทีมโรงเรียน และรูปแบบที่ไม่เป็นพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย ๆไม่เครียด ซึ่งมักจะใช้เวลาในช่วงพักเที่ยงวันหรือหลังเลิกเรียน ครูแต่ละคนจะทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆเป็นแบบอัตโนมัติ กล่าวคือเมื่อมีงานเกิดขึ้น และใครก็ตามที่รับรู้ก่อน ก็จะประสานงานไปยังครูคนอื่น ๆ ถ้าหากเป็นเรื่องที่หลายคนต้องช่วยกันทำก็จะเกิดการรวมตัวกันเป็นทีมในที่สุด หลังจากนั้นการร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมทำงานก็จะเกิดขึ้นเป็นลำดับไป เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ระดับลึกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกล่าวไว้ว่า *“แต่งานที่แบ่งให้เป็นคนนี่ ความจริงแล้วก็ทำคนเดียวไม่ได้ มันจะต้องมีการประสานงานกัน อย่างน้อยก็ต้องมีการประชุมกัน เพราะว่า คนที่รับผิดชอบนะคะต้องเรียกประชุม ถ้าเราวางแผนกันอย่างนี้นะ เราจะดำเนินงานยังไง ทำปฏิทินอย่างนี้ ”*

4.3 การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ

การที่ครูผู้สอนทุกคนจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อนำหลักสูตรไปใช้ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ได้ จะต้องอาศัยความพยายามอย่างสูงทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เป็นงานที่หนักเกินปกติ ทำให้ภาพมองจากบุคคลภายนอกเห็นว่า เป็นภาพบวกของการทำงานเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ภาพบวกเป็นภาพการทำงานของครูที่ทุ่มเท เสียสละ มีความร่วมมือ มาทำงานเช้ากลับช้า อยู่ทำงานนอกเวลาหลังเลิกเรียนและวันหยุด นำเอางานโรงเรียนไปทำที่บ้าน ลงทุนซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยเงินส่วนตัวเพื่อความสะดวกในการทำงานให้เสร็จโดยไม่เรียกร้องสิ่งตอบแทน

และเป็นโรงเรียนที่มีความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมกล่าวถึงการทำงานนอกเวลาไว้ว่า “*. . .มีการประชุมกันตลอดเลยค่ะ ส่วนมากที่โรงเรียนมีการประชุมกันช่วงวันเสาร์ แล้วก็เวลาเลิกเรียนน่ะค่ะ ไม่เอาเวลาเรียนเลยนะคะ บางทีก็วันเสาร์ บางทีก็ช่วงเย็นไปจนถึงหกโมง หนึ่งทุ่ม อะไรเนี่ย แล้วแต่. . .*” แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีภาพลบเกิดขึ้นพร้อม ๆกัน ภาพลบจะเป็นความรู้สึกที่มองว่าครูต้องทำงานหนัก เหน็ดเหนื่อย ไม่มีวันหยุด และผิดแผกจากโรงเรียนอื่น ๆ ดังที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ยืนยันว่า

> *. . . ภาพหนึ่งที่เป็นภาพบวก ภาพบวกกับครูที่มุ่งมั่น กับครูที่มีวิสัยทัศน์ กับครูที่เห็นคุณค่า ของการศึกษาที่แท้ คือค่อนข้างที่จะมองว่า เออ ทำอย่างงี้ดี ใช้ได้ เอาสาระท้องถิ่นมา มาเรียนใช้ได้ เอาชุมชนเข้ามาร่วมกำหนด เออ ดี ใช้ได้ อะไรอย่างงี้ เป็นภาพบวก กระบวนการทำงานในภาพบวกนี่ ก็มีครูค่อนข้างเยอะ ที่อยู่ในภาพบวก ในภาพลบก็มีหลายคน แต่ก็เป็นส่วนน้อย ภาพลบเค้าจะมองว่างานครูไม่รู้จักจบจักสิ้น งานครูทำอะไรยุ่งยากเกินไป ครูต้องมาคิดเอง ทำเองสร้างเอง ซึ่งเป็นภาระหนักเกินครับ หนักเกิน หนักมาก. . .*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

4.4 การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน

การที่คณะครูในโรงเรียนบ้านนางามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้มานานกว่า 10 ปี และเป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องถิ่น จึงเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ดังนั้น นอกจากจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาระทางหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แล้ว คณะครูยังมีการพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปกติในด้านส่วนตัว เช่น การร่วมเดินทางไป-กลับด้วยพาหนะเดียวกัน การแบ่งปันอาหารการกิน การเป็นที่พึ่งทางจิตใจให้แก่กัน รวมทั้งการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันเมื่อคนใดคนหนึ่งประสบปัญหาส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นผู้ที่มีมุมมองต่อการพึ่งพากันแบบร่วมด้วยช่วยกัน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานที่อ่อนแอกว่า ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่ง ได้กล่าวถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานว่า “*. . . ก่อนที่เขาจะมานะ ผมคาดหวังว่าทางมัธยมนี่ผมจะทำเอง ส่วนทางโน้น ทางประถมก็มอบหมายให้เขา พอมาก็ผิดหวังเล็กน้อย ก็ไม่เป็นไรครับ ก็ช่วยกันทุก ๆคน เพราะว่าคนมันไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน ช่วยดูแลกันไป ก็ทำได้อยู่ครับ ก็มาช่วยสอนช่วยอะไรก็ได้ครับ* ”

จากกรณีต่าง ๆที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เชื่อได้ว่า การเป็นสังคมแบบต่างพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้เองที่ เป็นพื้นฐานสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบการทำงานเป็นทีมเข้มแข็งยิ่งขึ้น

4.5 การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

กระบวนการสร้างหลักสูตรในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มักจะประสบกับปัญหาบุคลากรซึ่งแบ่งปัญหาออกได้เป็น 3 ประเภทคือ ประเภทแรก เป็นปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดเทคนิควิธีการปฏิบัติ สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากสมาชิกบางคนยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นในระยะแรก ๆของการทำงาน ประการที่สอง เป็นปัญหาเจตคติต่องานและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกว่าเป็นงานยาก บางคนไม่พอใจผู้อำนวยการเป็นการส่วนตัว จึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และประเภทที่สาม เป็นปัญหาการทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายด้วยปัญหาส่วนตัว เช่นสุขภาพไม่แข็งแรง หรือขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น ปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานี้ หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปแก้ปัญหาในทีมเป็นขั้นต้น รวมทั้งการขอความร่วมมือจากสมาชิกในทีมร่วมกันแก้ไขโดยยึดหลักความสัมพันธ์แบบพี่น้อง หลังจากนั้น หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะเป็นหน้าที่ของทีมบริหารโรงเรียน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับปัญหาไปสู่การแก้ไขในขั้นต่อไป ในบางปัญหาที่เป็นเรื่องส่วนตัวของครูและมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน ผู้อำนวยการก็จะอาศัยผู้อาวุโสในคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหา ก็สามารถทุเลาปัญหาไปได้ระดับหนึ่ง และแม้ว่าบุคลากรบางคนยังเป็นปัญหาในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ในปัจจุบัน แต่กระบวนการทางสังคมในโรงเรียนก็เป็นสิ่งเยียวยาภายใต้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงการแก้ปัญหาสมาชิกของทีมบางคนที่เป็นปัญหาไว้ว่า

> *ก็ไม่อ่อนใจนะฮะ แต่เพียงว่า หลายคนเค้าไปได้ แล้วการทำงานของผมไม่สะดุดนะ ผมถือว่าสองคนนี่ ผมก็มองเขาบ้าง ไม่มองเขาบ้าง อะไรอย่างเงี้ยะ ก็ดึงเขามาร่วมบ้าง เหมือนอย่างเราประชุมกัน อบรมด้วยตนเอง อะไรเงี้ยะ แต่เค้าไม่มา เขานอนอยู่บ้านนะฮะ ให้เค้ามาเค้าก็ไม่มา ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร ถ้าเราไปใช้สมองกับพวกนี้มาก บางทีมันทำให้เราล้า แทนที่เราจะเดินไปได้กับครูอีกเยอะแยะ เราก็มาเหนื่อย มาท้อ คนที่เป็นอย่างนี้ก็ค่อย ๆว่าไป ไปได้เราก็ไปตามทางเดินของเราไปก่อน*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

4.6 การร่วมตัดสินใจ

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ สถานศึกษา พ.ศ.2543 ได้กำหนดบทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการคือ ให้เป็นผู้จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งในกระบวนการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนบ้านนางาม ได้มีการจัดประชุมทีมงานของโรงเรียนทั้งหมด และแบ่งงานการสร้างหลักสูตรให้กับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หลังจากนั้นก็จะมีการนำผลงานเสนอต่อคณะ

กรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาอีกครั้งหนึ่ง จากกระบวนการดำเนินงานดังกล่าว พบว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหลายระดับ กล่าวคือมีการตัดสินใจร่วมกันระดับโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงาน การแบ่งงานรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการจัดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจในระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นการร่วมเรียนรู้เนื้องาน การแบ่งงานเป็นช่วงชั้น และการตกลงมอบหมายงานเป็นรายบุคคล ส่วนการร่วมตัดสินใจในระดับการสอน ก็จะเป็นการกำหนดผู้สอนในแต่ละวิชาและช่วงชั้น รวมทั้งการปรับปรุงการใช้หลักสูตร หลังจากที่แบ่งงานรับผิดชอบการสอนแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ ดังที่รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้กล่าวถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้สอนว่า *“. . . เรื่องครูผู้สอน ทีแรกเราก็อาสาสมัครว่า ใครมีความรู้ความสามารถในเรื่องของแต่ละวิชานะ เพราะว่าบางวิชานี่ไม่มีเอกจริง ไม่มีเอกโดยตรง อย่างเช่นเอกวิทยาศาสตร์นี่ ไม่มี คณิตศาสตร์ก็ไม่มี ก็อาสาสมัคร. . . ”*

4.7 ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

การนำเอานโยบายทางการศึกษาจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการริเริ่มนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านนางามจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยมีปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ปัจจัยภายในโรงเรียนเองคือความต้องการของผู้อำนวยการที่จะให้โรงเรียนแห่งนี้เป็นแหล่งบุกเบิกนวัตกรรม และคณะครูก็มีความสนใจ พึงพอใจที่จะได้รับรู้สิ่งใหม่ ๆก่อนคนอื่น อีปัจจัยหนึ่งนั้นเป็นปัจจัยภายนอกในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนดำเนินการอยู่ภายใต้การแนะนำของกรมวิชาการ ดังนั้นการปรับตัวของบุคลากรในโรงเรียนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้อำนวยการที่จะแสดงการนำ(leading) เพื่อให้งานในทุกส่วนบรรลุถึงเป้าหมาย ดังคำกล่าวของหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ได้ให้การสัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า

> *ตอนแรกมีการปฏิรูปมามันก็สับสนอยู่ว่าเอาแบบไหนกันแน่ แบบเก่ามา ก็ดีอยู่แล้ว เป็นแบบวิธีการเดิม ๆของเรา ทีนี้พอเรามาดูว่า ถ้าเราไม่เปลี่ยนเรามองคนอื่นข้างนอก เออตอนนี้เขาไปไกลแล้ว ถ้าเราอยู่อย่างนี้อยู่ เราก็เป็นคนล้าหลัง ทำอะไรก็ไม่เท่าเทียมเขา ไม่พัฒนาเหมือนเขา อันนี้แหละที่ทำให้เราเปลี่ยน โลกเปลี่ยนเราก็ต้องเปลี่ยน*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยได้พบเห็นอยู่เสมอคือการที่ทีมงานย่อยต่าง ๆจะมีการพบปะพูดคุยกันอยู่บ่อย ๆ และลงมือปฏิบัติทันทีภายหลังที่การพูดคุยจบลง แนวคิดและนโยบายใหม่ ๆจึงนำไปสู่การปฏิบัติได้รวดเร็ว โดยจะมีการสื่อสารนโยบายในที่ประชุมโรงเรียน เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดก็จะเกิดการแบ่งงาน จัดตั้งทีมงาน เพื่อจัดทำรายละเอียดไปสู่การปฏิบัติ ลง

มือปฏิบัติ ตรวจสอบผลและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตามลำดับ ดังนั้นทีมงานโรงเรียนแห่งนี้จึงเสมือนหนึ่งเป็นแหล่งริเริ่มหรือนำร่องนวัตกรรมทางการศึกษา ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการเกี่ยวกับการทำงานของสมาชิกทีมว่า *“. . . ส่วนใหญ่แล้ว ครูที่นี่จะประชุมกันเป็นทางการนี่ไม่ค่อยมี ที่จะมานั่งคุยกันแล้วบันทึกการประชุม เพียงแต่พอมาเจอกันตรงนี้ปุ๊บก็นั่งคุยกัน เออ...พวกเรา ไอ้เรื่องที่ประชุมกันมาเมื่อกี้เป็นอย่างงี้ ๆ พวกเราจะเอายังไง อะไรยังไงก็แลกเปลี่ยนกันปุ๊บก็ทำ ก็หาวิธีการอะไร ยังไง อย่างงี้. . . ”*

จากการนำเสนอลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนบ้านนางาม ภายใต้จุดเน้นที่การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร โดยครอบคลุมประเด็นการเกิดขึ้นของทีม ประเภทของทีมและสมาชิกในทีม เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ข้อมูลจากปรากฏการณ์ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของสมาชิกในโรงเรียนต่อความหมายของคำว่า “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สอดคล้องกันทั้งฝ่ายผู้บริหาร และคณะครูผู้สอน ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่สมาชิกในโรงเรียนทุกคนร่วมกันตั้งแต่ขั้นต้นคือร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติโดยแบ่งสรรหน้าที่กัน ทั้งเป็นกลุ่มย่อยและรายบุคคล และร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคือรวมกันทั้งหมดเป็นทีมโรงเรียน และยังมีทีมระดับรองลงไปคือทีมบริหารจัดการหลักสูตร และทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงทีมย่อยอื่น ๆที่เป็นทีมค่อนข้างถาวร และทีมเฉพาะกิจ ทั้งนี้สมาชิกของทีมคนหนึ่งอาจไปรวมเป็นสมาชิกของอีกทีมหนึ่งก็ได้ ทีมทั้งโรงเรียนมีเป้าหมายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรใหม่คือการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และการให้โรงเรียนสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงพฤติกรรมของทีมคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิดร่วมทำทำงานได้เกินระดับปกติ พึ่งพาและช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ตัดสินใจร่วมกันได้อย่างสันติ และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีม

1. เงื่อนไขการเกิดกลายเป็นทีม

ทีมในโรงเรียนบ้านนางามเกิดขึ้นจากเงื่อนไขซึ่งแยกได้เป็นสองประการ เงื่อนไขประการแรกเป็นเงื่อนไขภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในโรงเรียน เพื่อให้โครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเงื่อนไขประการที่สองเป็นเงื่อนไขมาจากภายนอกโรงเรียนซึ่งโรงเรียนมีความผูกพันอยู่กับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน

1.1 เงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

เมื่อวิเคราะห์จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาทำให้ได้พบว่า มีเงื่อนไขภายในโรงเรียนหลายอย่างที่ส่งผลให้เกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรขึ้นในโรงเรียนบ้านนางาม ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบาย ลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียน ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำร่วม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ความชัดเจนในนโยบาย

โรงเรียนเป็นองค์การแบบราชการที่จะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับคือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือระดับกรม ระดับกระทรวงศึกษาธิการ และระดับรัฐบาล การที่โรงเรียนบ้านนางามเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการที่เป็นนโยบายหลายโครงการที่ผ่านมา อาทิ โครงการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ โครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรใหม่ และโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้รับนโยบายจากหน่วยเหนือ และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้อาศัยกระบวนการที่สำคัญ คือ การสื่อสารนโยบายไปยังผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ การแปลงนโยบายเป็นแผนงาน/โครงการ การดำเนินการประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติต่อหน่วยนโยบาย ทีมงานของโรงเรียนมีความคุ้นเคยกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติดังที่กล่าวมาแล้ว และผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวแสดงความมั่นใจในศักยภาพการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ตอนหนึ่งว่า

> *ผมไม่ค่อยหนักใจนะฮะ เพราะถิ่นฐานผมตรงนี้ ประชาชนเค้ายอมรับ ผมทำงานมาตั้งแต่ครูน้อยนะฮะ ตั้งแต่สายผู้สอน เสาร์อาทิตย์ผมจะมาโรงเรียน ผมจะมาทำงาน ผมจะทุ่มเททุกอย่าง คือในชีวิตของผม ผมทุ่มเทให้โรงเรียนตลอดเลย แล้วเวลาผมมาพาเค้าทำงาน ผมจะมองทางออกเลย ผมจะหาสื่ออุปกรณ์พร้อม ชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือ. . .*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

การนำนโยบายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านนางามในครั้งนี้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนทุกคนแสดงออกถึงความภาคภูมิใจ และแสดงความพยายามที่จะตอบรับการดำเนินงานที่สื่อสารลงมาจากผู้บริหารด้วยการรับรู้และเข้าใจนโยบาย แม้ว่าจะมีการสะท้อนออกมาเป็นความรู้สึกและมีอาการต่อต้านของครูบางส่วนในระยะแรกว่าเป็นการเพิ่มภาระให้แก่

ครูโดยไม่หยุดหย่อน แต่เมื่อกาลเวลาได้ผ่านไประยะหนึ่ง เกิดความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติมากขึ้น สามารถวางแผนการปฏิบัติ มีผลงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีบุคคลภายนอกรับรู้ ยอมรับและเข้าไปศึกษาดูงานของโรงเรียนเป็นจำนวนมากและต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานของทีมงานแต่ละทีมพัฒนาตนเองได้เข้มแข็งมากขึ้น

1.1.2 ลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำมักจะมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ เช่น ความกล้าตัดสินใจ ความสามารถในการปรับตัว ความกระตือรือร้น ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น จะช่วยให้เกิดความสำเร็จของการใช้ความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ จากการประมวลผลข้อมูลการสัมภาษณ์ระดับลึก ทำให้พบว่าบุคลิกภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปที่สังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน เช่น ความเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในตนเองและมั่นใจว่างานที่ได้รับมอบหมายเชิงนโยบายจะต้องสำเร็จ เอาจริงเอาจังในงาน มีความกระตือรือร้น รู้จักตัวเองและมีเป้าหมายในการทำงาน เป็นคนกล้าแสดงออก พูดจาตรงไปตรงมา เสียงดัง ใจดีและมีจิตใจกว้างขวาง และลักษณะที่สองคือด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และมีจิตผูกพันอยู่กับโรงเรียน เป็นต้น ดังการให้สัมภาษณ์จากผู้ปกครองนักเรียนคนหนึ่งได้กล่าวถึงว่า

> *ผมเป็นผู้ปกครอง ถ้าคนอื่นผมไม่รู้นะ แต่ถ้าสำหรับผม ชอบคนอย่างนี้แหละครับ แกเอาจริงกับการเรียนมาก แล้วเวลาวันหยุด วันอะไรนี้แกจะมา มาอยู่ในโรงเรียนประจำเลยครับ ถ้าอย่างที่อื่น ผมถามคนเคยเห็นนะ เป็น ผอ. อย่างนี้วันหยุดวันอะไรนี่ แกไม่เข้าโรงเรียนนะ แต่ท่านนี้วันหยุดจะเห็นท่านประจำ แกเข้ามาโรงเรียนนี้ แกทำหน้าที่เหมือนกับภารโรงน่ะครับ ทำอะไรทุกสิ่งทุกอย่าง แกไม่ถือตัวว่าเป็น ผอ. แล้วจะสั่งนู้น สั่งนี่ อะไรยังไง แกจะทำเองตลอดเลยครับ*
>
> (นายเพ็ง, 17 มี.ค.2547)

และผู้อำนวยการก็ได้สะท้อนบุคลิกภาพของตนไว้ตอนหนึ่งดังนี้

> *. . . ผมว่า ผู้ช่วยผมถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการช่วยนะฮะ เพราะเค้าคือตัวกลางระหว่างผมกับครู ฉะนั้นเค้าก็ต้องฟังครูฮะ เพราะครูเวลาเห็นผมไป เค้าจะไม่พูด ใช่ไหม แต่ทางผู้ช่วย เค้านั่งอยู่ด้วยกัน อะไรด้วยกัน เค้าก็มีโอกาสที่จะได้พูดคุยได้อะไร เค้าก็จะได้เก็บข้อคิด เก็บอะไรต่าง ๆ แล้วก็มาเตือนผม อะไรผม เหมือน*

ผู้ช่วยเค้าเตือนผมว่า คืออย่าไป ด่าครูตรงเสาธง เค้าก็เตือนผม ผมก็ เอ้า ก็ ใช่ ผมก็เลิก ผมก็อะไรอย่างเงี้ยะ คือยอมรับนะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

อย่างไรก็ตาม สมาชิกอีกกลุ่มหนึ่งในโรงเรียนได้สะท้อนความไม่พอใจต่อบุคลิกภาพของผู้อำนวยการในประเด็นเสียงดัง ใช้อำนาจ และพูดจาไม่ให้เกียรติครู ดังคำให้สัมภาษณ์ระดับลึกของครูคนหนึ่งยืนยันว่า " *ใครก็รู้กิตติศัพท์ของท่าน คือท่านจะวางอำนาจ พูดถึงบารมีท่าน วางอำนาจ วางบารมี โดยเฉพาะเสียงดังมาก่อนก็รู้เลย คือพูดจริงๆ ให้พูดจริงๆ ไม่ชอบเลย* "

1.1.3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้อำนวยการเป็นผู้ชักนำ จูงใจ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนเต็มใจพร้อมใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะกระทำการให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้ความเป็นผู้นำแบบใด อย่างไรจึงจะเหมาะสมและได้ผลดีนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ เช่น ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร ทักษะความสามารถเฉพาะทางในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่ใช้อยู่เดิมในโรงเรียนบ้านนางามสองหลักสูตรคือ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ไปเป็นหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้อำนวยการได้แสดงออกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียน ดังนี้ ประการแรก เป็นลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ การที่ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมงานที่จะให้เป็นโรงเรียนที่ดี ดังคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งของผู้อำนวยการว่า

. . . โรงเรียนต้องมาปรับกระบวนทัศน์ครู มาพัฒนาครู ทำยังไง ความคิด ถึงจะไปสู่จุดตรงนี้เดียวกันหรืออะไรเดียวกัน ต้องปรับยังไง แล้วก็มาดูสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนนี่ว่า ถ้าจะสร้างให้เป็นโรงเรียนในฝันนี่มันจะต้องสร้างยังไง เพราะโดยหลักๆเขาก็คือ หนึ่งรัก สามน่า ห้าคุณภาพ หนึ่งรักหมายถึง รักเด็ก เด็กรักครู รักโรงเรียน สามน่าก็คือ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ห้าคุณภาพก็คือ คุณภาพเด็ก คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพโรงเรียน แล้วก็คุณภาพชุมชน. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของครูที่มาจากโรงเรียนแห่งหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ใกล้เคียงกับโรงเรียนบ้านนางาม ได้ให้การสัมภาษณ์ในวันที่มาศึกษาดูงาน เป็นการยืนยันถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการว่า ผู้บริหารโรงเรียนบ้านนางามเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ ประกอบกับครูในโรงเรียนก็มีความพร้อมในการทำงานวิชาการ ดังที่กล่าวว่า *". . . ผู้บริหารเขาก็ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน แล้วก็ครูเขาก็ค่อนข้างพร้อม. . .."*

นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะเป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนทั้งที่เป็นผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก เป็นผู้ที่เรียนรู้จากการฟังและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของคนอื่น ๆไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เรียนรู้จากผู้อาวุโสในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ และเข้าไปมีบทบาทร่วมในกิจกรรมชุมชนและสังคมในวงกว้าง จึงมีโอกาสได้ซึมซับเอาแนวคิดใหม่ ๆไปผลักดันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆให้เกิดขึ้นในโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่า นอกจากจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาแล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามยังเป็นบุคคลที่ไวต่อข่าวสารและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ ดังสังเกตได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการที่กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่ได้มาจากการฟังเป็นส่วนใหญ่ และการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนเขต 1 เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามว่าเป็นผู้ที่ไวต่อข้อมูลข่าวสาร ดังต่อไปนี้

> *ผมจะเรียนรู้จากการฟังเขา ผมฟังแล้วผมจะย้อนreplayมาทางโรงเรียนว่าสิ่งที่เขาพูดเรามีไหม เราทำได้ไหม เด็กเราเป็นยังไง ครูเราเป็นยังไง แล้วก็จะเก็บ พอกลับมาโรงเรียนก็หาวิธีการ คือ ผมจะทำอย่างนี้เสียเป็นส่วนใหญ่ เหมือนไปอบรมกรุงเทพฯ ไปอบรมอะไร เรื่องหลักสูตร เรื่องโรงเรียนในฝันน่ะ ผมจะฟังเขา ฟังแล้วผมจะย้อนมาที่โรงเรียนผม ผมจะเก็บ ๆ ๆ ผมได้งานเพราะอย่างนั้นเอง คือผมอ่านหนังสือน้อยมากนะ ไม่ค่อยมีเวลาอะไรอย่างเงี้ย เรื่องทฤษฎีเรื่องหลักการผมไม่ค่อยรู้แต่ผมฟังเขามาก ผมพบคนมากแล้วก็จะฟังเขาอย่างเดียว แล้วก็เก็บมา*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

> *ผมว่า ผอ.เขาไวต่อการรับรู้ปัญหา ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ตัวนี้เป็น เป็นปัจจัยพื้นฐานของผู้นำ ผู้นำทีมผู้นำ เป็นพื้นฐานเลย ไวต่อการรับรู้ alert ต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายนี่รู้สึกแกจะไว ไวมาก ตัวที่สองที่เป็นปัจจัยสร้างให้เค้าดีก็คือ การได้ไปสมาคม ไปรับรู้ ไปเปิดหูเปิดตากับกลุ่มคนอื่น ๆในหลายระดับ ก็เลยทำให้เค้าได้ประเมินตนเองได้รู้จักตัวเอง รู้จุดยืนตัวเอง ว่าเค้าจะต้องทำอะไร เปลี่ยนอะไร*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

ประการที่สอง คือ ทักษะความสามารถในการจูงใจและการใช้อิทธิพลให้มีผู้ร่วมงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการริเริ่มบุกเบิกและแสวงหา มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีการรับรู้ร่วมกัน กล่าวคือ ผู้อำนวยการจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักว่า ถ้ายึดเด็กนักเรียนเป็นสำคัญแล้ว ไม่ต้องรอให้ใครสั่ง ทุกคนมีอิสระในการแสวงหาคำตอบในการจัดการเรียนรู้ที่ดีให้กับเด็ก การชูประเด็นให้เป็นโรงเรียนแรก ๆของการนำเอานวัตกรรมมาใช้ รู้ศักยภาพของทีมงานว่าใครควรทำงานส่วนใดได้ดี ติดตามกำกับการทำงานตามนโยบายเป็นรายบุคคล และเข้าไปแก้ไขปัญหาความล่าช้าของงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ถึงความสามารถจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการจากหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1ว่า *“. . . พูดถึงโดยภาพจริง ๆ ก็คือ ผอ. โรงเรียนมักจะชักจูงครูในสิ่งใหม่ ๆได้ ได้เร็วกว่าเพื่อน* ” และรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ในทำนองเดียวกันว่า *“ ผู้บริหารก็ ส่วนมากท่านก็ทุ่มเทฮะ ก็เป็นตัวชี้แนะ เป็นตัวชี้นำ กระตุ้นให้คณะครูอาจารย์นี่ทำงานตามเวลา ตามกำหนดที่ของกรมวิชาการให้มาดำเนินการส่ง. . .”* นอกจากนี้ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการได้เล่าถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พยายามสื่อสารเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ดังนี้

> *ผู้บริหารโรงเรียนท่านก็มาสร้างความตระหนักให้ว่า ตอนนี้โรงเรียนจะมีการบริหารแบบเปลี่ยนแนวใหม่ ซึ่งไม่ใช้การสั่งการอย่างเดียว เราต้องคิดเอาทำเอา หาแนวทางแก้ไข หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาในโรงเรียนของเราเอง มาสร้างความตระหนัก ให้คุณครูทราบแนวคิดอย่างนี้ไปเปลี่ยน แล้วเรียกคุณครูประชุม ก็มีประชุมครูเสร็จแล้วจะเรียกตัวแทนนักเรียน ประธานนักเรียนมาเล่าให้ฟังเฉย ๆ แล้วก็ ท่านก็เรียก กรรมการสถานศึกษา ซึ่งแต่เดิมเรียกกรรมการโรงเรียน และก็คณะครูที่เป็นหัวหน้า ตอนนั้นยังไม่มีหัวหน้าช่วงชั้น มีแต่หัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มวิชาสลน. สปช. กพอ. อะไรอย่างนี้แหล่ะค่ะ ในระดับประถม ส่วนมัธยมเขาก็เป็นคล้ายกันแหล่ะ ก็มาคุยกันในเรื่องว่าโรงเรียนจัดการเรียนการสอนมาแต่ก่อน ๆนี้เป็นอย่างนั้นอย่างนี้ แล้วก็ผลเป็นอย่างไร การดำเนินงานนั้นโครงการนี้เป็นอย่างไร ก็มาคุยกัน คล้าย ๆว่าสรุปการปฏิบัติงานในรอบปี เราจะบริหารโรงเรียน เราจะจัดการเรียนให้เป็นแบบแผนจริง ๆ ท่านพูดอย่างนี้ ที่ได้มีวิสัยทัศน์ที่ได้มีปรัชญาโรงเรียน แบบนี้แหล่ะ ”*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

ประการที่สาม การใช้ศักยภาพชุมชน เป็นการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในชุมชน และนำเอาศักยภาพต่าง ๆในชุมชนมาร่วมพัฒนาหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเสียสละทุนทรัพย์และสิ่งของตลอดจนการร่วมพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ดังที่ผู้ใหญ่บ้านคนหนึ่งได้กล่าวถึงการเป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามไว้ตอนหนึ่งดังนี้ *“ ในเรื่องของ*

ความรู้สึกนึกคิด รู้สึกว่าท่านทำอะไร มีคนเชื่อถือเยอะค่ะ แล้วก็จะประสบความสำเร็จมากที่สุดมากกว่าที่จะให้ชาวบ้านคนอื่น ๆ. . . ”

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีมุมมองด้านความสำเร็จของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียนในหลาย ๆมิติดังที่กล่าวแล้ว แต่ก็มีเสียงสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานในโรงเรียนบ้านนางามในอีกมุมหนึ่งที่เป็นเจตคติส่วนบุคคลต่อผู้อำนวยการ ดังการให้สัมภาษณ์ระดับลึกของครูคนหนึ่งดังนี้ “ *ผอ. นี้เป็นคนเอาจริงเอาจัง ท่านทำได้ทุกสิ่งทุกอย่าง เชื่อหนูเถอะว่าท่านทำได้ทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะว่า หนึ่ง ครูเกรงบารมีของท่าน แถวนี้ก็เกรงบารมีคือเราที่ทำไปเพราะเกรงบารมี ไอ้เรื่องชอบส่วนตัวก็ไม่ต้องชอบหรอก. . . ”*

1.1.4 การสร้างผู้นำร่วม

การทำงานของผู้อำนวยการในฐานะหัวหน้าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับโรงเรียน ได้มอบหมายให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งส่วนหนึ่งได้จัดทำเป็นคำสั่งมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ตามแบบแผนทางราชการในแต่ละปีการศึกษา การปฏิบัติงานในส่วนนี้ รองผู้อำนวยการมีอิสระในการตัดสินใจสั่งการตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะในส่วนของงานประจำ ส่วนงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้นั้น รองผู้อำนวยการจะทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการในการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ และติดตามการใช้หลักสูตร โดยมีแผนปฏิบัติงานและการเตรียมทีมงานก่อนการเปิดภาคเรียน งานอีกลักษณะหนึ่งที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการได้แสดงบทบาทแทน ซึ่งเป็นการให้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ เช่น การให้เป็นผู้บรรยายแทนในงานการสร้างและการใช้หลักสูตรให้กับคณะแขกผู้มาศึกษาดูงาน การให้เป็นประธานการประชุมแทน การให้มีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายได้ปฏิบัติจบลง ผู้อำนวยการก็มักจะติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการต่อการสร้างผู้นำร่วมในตอนหนึ่งว่า

> *. . . ผมก็ เลยต้องมอบอำนาจ ให้ผู้ช่วยเค้ามีอำนาจในการบริหารในการจัดการ เพียงแต่ว่าเรา เราไม่ปล่อยจนเกินไป แต่ว่าเราก็มาถามมาไถ่ มาพูด มาคุยว่ามันดีไหม ถ้ามันไม่ดีคือจะปรับอย่างไง อะไรอย่างไง แต่ว่านั่นคือหลังจากที่เค้าทำไปแล้วนะฮะ เค้าประชุมเค้าสั่งการไปแล้วเราถึงจะมาพูด มาคุย*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

การแสดงบทบาทเป็นผู้นำในระดับรองลงไปคือทีมบริหารหลักสูตรและงานวิชาการนั้น ผู้อำนวยการได้มอบหมายงานให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการซึ่งเป็นผู้รู้ลึกในงานหลักสูตรและงานวิชาการ ให้ทำหน้าที่ประสานงานและติดตามงานของทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เต็มที่ สามารถตัดสินใจเองได้โดยไม่ต้องรอการสั่งงานจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นประธานคณะ

กรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพียงแต่จะให้มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานนั้น ผู้อำนวยการได้เปิดโอกาสให้แต่ละทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน ให้หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้บรรยายในการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การให้ความไว้วางใจและให้มีอิสระในการประชุมทีมงานและลงมือปฏิบัติการ การให้โอกาสเป็นวิทยากร และอธิบายงานต่าง ๆที่ทำในงานประชุมทางวิชาการภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เข้าร่วมประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนครูในแต่ละครั้งอีกด้วย ดังบทสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่สะท้อนการได้รับมอบหมายงานและการให้แสดงบทบาทผู้นำต่อผู้วิจัยดังนี้ *“ ท่านมอบอำนาจไว้ ให้ว่า หัวหน้างานอย่างเช่น หัวหน้ากลุ่มสาระต้องดูแลและก็สนับสนุนให้การศึกษาคนในสาระของตนเอง ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน เขามีปัญหาอะไรให้ดูแล ให้มานิเทศเล็ก ๆเรื่องของสาระของตนเอง อันนี้ในกลุ่มสาระ* ”

นอกจากการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้เกิดขึ้นในทีมผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ทีมผู้บริหารหลักสูตรและงานวิชาการ และทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้/ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีทีมงานอื่นในระดับทีมปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น ทีมงานวัดผลประเมินผล ทีมผู้สอน ทีมช่วงชั้น เป็นต้น ก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกันกล่าวคือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าทีมจะได้รับมอบหมายและความไว้วางใจให้ปฏิบัติโดยลดขั้นตอนแบบแผนที่เป็นการบันทึกขออนุญาตหรือรายงานเป็นแบบทางการให้สั้นลง

จากปรากฏการณ์การพัฒนาความเป็นผู้นำและตัวอย่างการให้หัวหน้าทีมงานได้พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำร่วมดังที่กล่าวมาทั้งหมด ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิธีคิดและวิธีการสร้างการเป็นผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานมีพัฒนาการต่อเนื่องไปได้

1.1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานโรงเรียนเพื่อการสร้างหลักสูตรและการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนที่ดำเนินการโดยกรมวิชาการ ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมระยะสั้น โดยมีแผนปฏิบัติการฝึกอบรมกลุ่มผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียน แห่งละ 3 คน เป็นกลุ่มแรก มีเนื้อหาสาระการฝึกอบรมที่เป็นการทำความเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนให้เกิดความตระหนักต่อการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 หลังจากนั้นก็จะเป็นการจัดฝึกอบรมให้กับครูที่รับผิดชอบงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มจนครบเป้าหมายทุกกลุ่ม ด้วยหวังว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในงานไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันก็จะมีผู้แทนจากกรมวิชาการทำหน้าที่ให้การปรึกษา นิเทศ กำกับติดตาม ให้ความช่วยเหลือ และร่วมพัฒนาผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตร ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนดขึ้น

สำหรับการดำเนินงานในระดับโรงเรียนนั้น เมื่อสมาชิกคนใดหรือกลุ่มใดกลับจากการไปร่วมประชุมอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นแล้ว ก็จะมีการจัดประชุมสมาชิกของทีมโรงเรียนทั้งหมด เพื่อให้มีการถ่ายทอดข่าวสาร และร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติในการประชุมแต่ละคราวจนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟัง ซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่สมาชิกดังนี้

> *พวกเราได้มาทั้ง 8 สาระ แล้วก็ได้มาทุกช่วงชั้น เพื่อที่จะมาเป็นแนวทาง จะให้ครูเค้าทำแผน พอกลับมา เราก็ ก็ประชุมใหญ่ทั้งโรงเรียน เราก็บอกนี้นะ วิธีการจัดทำแผน แผนใหม่ ไม่เหมือนแผนเก่าแล้ว เราก็มาสอนตั้งแต่ขั้นตอนแรก จับมือให้เขาเขียน ว่าทำอย่างงี้นะ เริ่มจากนี้ มาจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ก็คือการวัดผลประเมินผล เสร็จแล้วก็ แต่ละท่านก็ นำไอ้สิ่งที่เราเอามาไปเป็นแนวทาง แล้วก็ ผอ.ก็นัดส่งแผนอันนี้. . .*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะทำหน้าที่ชักจูง ดูแลและสนับสนุนการทำงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปร่วมแก้ไข ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาผู้ร่วมงานไว้ว่า “*.. ก็เป็นเรื่องธรรมดากับของใหม่ บางคนก็กว่าจะยอมรับอะไรกันได้ เหมือนสินค้าเหมือนกัน กว่าจะยอมรับว่าจะต้องใช้ ..*” ซึ่งก็แก้ไขได้เมื่อมีการนั่งล้อมวงคุยกัน คุยบ่อย ๆ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อีกคนหนึ่งที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้ดูตัวอย่าง ชวนคุย บางทีก็เดินคุยกัน คุยกันในวงอาหารกลางวัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้กันแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันแบบพี่น้องทั้งในระดับทีมย่อยและทีมใหญ่ขึ้น ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และวิธีปฏิบัติที่หลากหลาย ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรืออาจเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งทำให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง ทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดี อันเป็นพื้นฐานของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

1.2 เงื่อนไขที่มาจากภายนอกโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้พบว่า มีเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งนี้ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายโรงเรียน ดังนี้

1.2.1 ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกลุ่มงานสำคัญงานหนึ่งในโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่เป็นมาตั้งแต่อดีต เพราะแต่เดิมนั้นการเกิดขึ้นของโรงเรียน เป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างรัฐกับประชาชนในชุมชนนั้น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนในชุมชนชนบทนั้น ทั้งผู้บริหารและครูต่างก็ถือเป็นหน้าที่ที่จะทำให้ทั้งโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมีนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน ดังเช่นโรงเรียนบ้านนางามที่มีเกียรติประวัติโดดเด่นในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสร้างประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาจนกระทั่งโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานเมื่อปี พ.ศ.2532 และตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ชุมชนก็รู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนร้องขอจะให้เขาช่วยอะไร ไม่ว่าจะเป็นแรงงานหรือกำลังความคิดหรือทรัพย์สินอะไร เขาก็ยินดีที่จะช่วย ดังรายละเอียดที่กล่าวถึงมาแล้วในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

ในที่นี้จะได้กล่าวถึงความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่เกิดขึ้น 2 กรณีคือ กรณีแรกเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล กล่าวคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชนแห่งหนึ่งที่อยู่ห่างจากที่ตั้งโรงเรียนประมาณ 2 กิโลเมตร เริ่มรับราชการเป็นครูอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้และไม่เคยโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น มีความก้าวหน้าในงานจนถึงขั้นได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จากการที่เป็นคนในท้องถิ่น เป็นผู้นำของชุมชนมายาวนาน และมีบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้บุคคลทั่วไปยอมรับนับถือ เมื่อใดก็ตาม ที่มีกิจกรรมในชุมชนก็จะพบผู้อำนวยการเข้าไปมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมนั้นอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกัน เมื่อโรงเรียนมีความประสงค์ที่จะให้ผู้ปกครองนักเรียนหรือกรรมการสถานศึกษาได้เข้าไปร่วมกิจกรรมของโรงเรียน โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงความผูกพันกับชุมชนไว้ตอนหนึ่งว่า

. . .ผมไม่รู้จะทำไง เพราะว่าในช่วงเวลาที่ตัวเองเหลืออยู่ 3 ปีกว่า ๆนี่ ก็แบ่งตัวเอง แบ่งความคิด แบ่งอะไรนี่ ไปช่วยชาวบ้านเค้าบ้าง เพื่อให้สภาพของ

ของวัด ให้อะไรมันดีขึ้น มันก็เลยมีความจำเป็นที่จะต้องไปช่วย ก็ถ้าผมไม่ทำ ไม่มีใครทำได้ ไม่มีใครสามารถดึงกำนันตำบลมาได้ ดึงองค์การบริหารส่วนตำบลมาได้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 23 ก.พ.2547)

ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งคือคณะครูของโรงเรียนบ้านนางาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในชุมชนหรือละแวกใกล้เคียง การรู้จักบุคคลในชุมชนเป็นการส่วนตัวรวมถึงการเป็นเครือญาติกัน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความเป็นโรงเรียนกับการเป็นชุมชน มีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน งานของชุมชนก็คืองานของครูในโรงเรียน และงานของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานรายบุคคลหรือกิจกรรมของโรงเรียนก็จะมีผู้ปกครองหรือผู้นำชุมชนเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ดังเช่นเมื่อโรงเรียนมีการจัดงานแสดงมุทิตาจิตให้แก่ครูอาวุโสคนหนึ่งที่จะเกษียณอายุราชการ ก็จะพบว่ามีผู้นำชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนไปร่วมงานของโรงเรียนมากมายโดยไม่ต้องมีการเชื้อเชิญ เป็นต้น ในเรื่องเดียวกันนี้กรรมการสถานศึกษาที่เป็นสตรีคนหนึ่งได้กล่าวในคราวที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า “ *เราก็สนับสนุน มีทางญาติพี่น้องอยู่กรุงเทพ ทางโรงเรียนอยากจะขอความช่วยเหลืออะไร เราก็ช่วยติดต่อประสานงานให้มาตลอด เพราะเรา เราคิดว่าตรงนี้คือบ้านเกิดของเรา อย่างน้อยก็อยากจะให้เด็ก ให้ลูกหลานเราได้มีสิ่งที่ดี ๆ อยู่ตรงนี้* ”

อีกกรณีหนึ่งที่เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นในงานของโรงเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนได้แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบตั้งแต่ระยะเริ่มต้น และสร้างความรู้ความเข้าใจจนเกิดความเห็นพ้องต่อแนวทางการดำเนินงาน ดังที่รองผู้อำนวยการได้ยืนยันในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งไว้ว่า

รับรู้แล้วก็มาประชุมกัน แล้วก็มาประชุมกับคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด จากนั้นมาก็มีการประชุมผู้ปกครอง ชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบว่าเรามีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่แล้วนะ เพราะฉะนั้นทั้งชาวบ้าน ทั้งกรรมการศึกษาก็ ก็รับรู้ รับทราบเรื่องของการเปลี่ยนแปลง. . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีมที่ได้ใช้ความพยายามในการนำเอาสาระเนื้อหา อาชีพ และองค์ความรู้ในท้องถิ่นจากภูมิปัญญา มาใช้ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีการปฏิบัติและผูกพันอยู่กับความเป็นจริงของชุมชน ยิ่งเป็นการตอกย้ำถึงความผูกพันระหว่างโรงเรียนและชุมชนได้ดียิ่งขึ้น จากกรณีตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะสะท้อนให้เห็นความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วยประโยชน์ร่วมกันคือนักเรียนหรือบุตรหลานของคนในชุมชนให้เป็นคนมีคุณภาพ เมื่อส่งไปโรงเรียนแล้วเชื่อมั่นได้ว่าโรงเรียนสร้างคุณภาพได้ ทุกคนได้ประโยชน์นั่นเอง

1.2.2 การทำงานร่วมกับเครือข่าย

บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนอีกประการหนึ่งคือบทบาทการทำงานกับเครือข่ายต่างๆ ซึ่งได้แก่ กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาปรางค์ทอง กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนในฝัน องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ส่วนราชการและองค์กรภาคเอกชน การทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านี้ ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามได้ใช้โอกาสการทำงานกับเครือข่ายเหล่านี้ทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ตาม เพื่อการสื่อสารงานของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านั้น ประโยชน์ที่ได้รับโดยตรงจากการทำงานร่วมกับเครือข่ายคือได้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันดังเช่น ในเครือข่ายที่เป็นโรงเรียนด้วยกันก็จะมีการทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น กิจกรรมกีฬา ลูกเสือ การจัดค่ายฝึกนักเรียน เป็นต้น ประโยชน์ทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นก็คือประโยชน์ต่อโรงเรียน กล่าวคือ ในหลายกรณีผู้อำนวยการต้องแสดงความเป็นผู้นำในเครือข่ายโรงเรียน นอกจากจะเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว ยังเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาให้กับโรงเรียนอื่นๆ ดังเช่นจากการให้สัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์คนหนึ่งถึงบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามไว้ว่า *“.. ในอดีตนี่ โรงเรียนไหนมีปัญหาในอำเภอ ตั้งแต่ยังไม่ยุบเป็นเขต โรงเรียนไหนในอำเภอชานเมือง ก็จะได้รับการไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงให้ไปช่วยดูแล ช่วยแก้ปัญหาให้ ”*

การที่ผู้อำนวยการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือ และทำให้ทีมงานในโรงเรียนรู้สึกพอใจในศักยภาพของผู้อำนวยการ และมั่นใจว่าจะนำทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

2. กระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นผลมาจากพฤติกรรมการนำของผู้อำนวยการโรงเรียน และการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

2.1 การนำ

พฤติกรรมการนำเพื่อให้สมาชิกเกิดการร่วมกันทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากผู้บริหารจะต้องจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน สามารถร่วมมือและช่วยเหลือกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว ทีมงานจะมีการริเริ่ม แสวงหา และอุทิศตนให้กับงาน ดังต่อไปนี้

2.1.1 การจูงใจผู้ร่วมงาน

การแสดงออกถึงการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าทีมที่เห็นได้ชัดเจนคือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานการสร้างหลักสูตรและการทดลองใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้อำนวยการได้ใช้การจูงใจผู้ร่วมงานในหลายวิธีคือ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสอนงาน การให้ทำงานที่เหมาะสม และการให้รางวัล ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานของผู้อำนวยการที่เป็นแบบอย่างให้ครูทำตาม คือ การทำงานอย่างทุ่มเท ผู้อำนวยการจะมาทำงานตั้งแต่เช้าและกลับค่ำ แม้ในวันหยุดราชการก็มาทำงานถ้ายังมีงานคั่งค้างต้องติดตามหรือดำเนินการอยู่ คณะครูในโรงเรียนบ้านนางามจะต้องมาโรงเรียนตั้งแต่เช้าเวลาประมาณแปดนาฬิกา และเลิกทำงานกลับบ้านในเวลาประมาณสิบเจ็ดนาฬิกาไปแล้ว ในขณะที่คณะครูโรงเรียนบ้านนางามเดินทางมาโรงเรียนก็จะปรากฏว่าคณะครูโรงเรียนอื่นตามเส้นทางที่ผ่านยังไม่มาทำงาน เพราะโรงเรียนอื่น ๆจะขึ้นเรียนเวลาเก้านาฬิกา ซึ่งเริ่มช้าแต่เลิกเร็วกว่าโรงเรียนบ้านนางาม ครูบางคนมีพฤติกรรมคล้ายคลึงกับผู้อำนวยการ ที่รู้สึกว่าการมาโรงเรียนเป็นความเคยชิน ออกจากบ้านก็มาโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นวันหยุดก็ทำงานที่โรงเรียน

นอกจากการทำตัวเป็นแบบอย่างให้ครูทำตามและเป็นการสอนงานไปด้วยแล้ว ผู้อำนวยการได้มีการออกคำสั่งมอบหมายให้มีการปฏิบัติหน้าที่เป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นประจำทุกปีการศึกษา บนพื้นฐานที่ทุกคนร่วมตัดสินใจในที่ประชุมโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียน และในหลายงานที่ต้องมีการสมัครใจ ลักษณะเหล่านี้เป็นการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยให้งานในหน้าที่เป็นสิ่งท้าทายการปฏิบัติ อีกทั้งมีการจูงใจด้วยรางวัล เช่นการให้ความดีความชอบ การพาไปเที่ยวพักผ่อนประจำปี เป็นต้น ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงเรื่องการให้รางวัลแก่คณะครูไว้ ตอนหนึ่งดังต่อไปนี้

> *. . . ในเรื่องความดีความชอบ พูดจริง ๆก็แบ่งปันกันนะครับ คนที่ไม่เคยได้มานานมาเราก็ให้ เอ้าถือว่าทำบุญไปครับ ให้เขาได้มีโอกาสได้ เผื่อเขาดีขึ้นอะไรขึ้น คนที่ทำไม่ไหวจริง ๆเหมือนครูหนึ่งคนที่มาอยู่กับผม ย้ายมาจาก. . . มาอยู่เป็นปีที่สอง ปีนี้เป็นปีที่สาม ได้ .5 มาสองปีแล้ว คือมีอาการเมามานอนโรงเรียน มาอะไรนี่ มันก็ไม่ไหว มันก็ทำดีมันก็ดีนะ ผมพาครูไปเที่ยวภาคตะวันออก ขับรถเอง ขับรถเองต้องระวังว่า หนึ่งชีวิตเรา สองชีวิตครูที่เราพาไป ต้องดูแลต้องยังไง ขับยังไงถึงจะปลอดภัย ไปถึงมาถึงอะไรอย่างนี้ ก็ทำทุกวิถีทางที่จะเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นอะไรเขาน้า ก็พยายามทำอย่างนี้ล่ะ แล้วก็ไม่เคยทิ้งห่างเขา มันหมายถึงเวลาเราพูดอะไรสั่ง*

อะไรเขาไป ก็จะตามว่าคุณมีปัญหา คุณมีอะไร ก็จะตามก็จะอะไร ไม่ใช่ว่าสั่งเสร็จไปกลับมาไม่เสร็จด่า อะไรอย่างนี้ไม่ใช่ ก็จะคุยกันว่ามันไปไม่ได้โดยเหตุผลอะไร

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

อีกทั้งเมื่อครูต้องการที่จะจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ผู้อำนวยการจะคอยให้กำลังใจและอยู่เคียงข้างเสมอ ดังเช่นคำกล่าวของผู้อำนวยการอีกตอนหนึ่งว่า

. . . เราจะประชุมกันทุกจันทร์ พุธ ศุกร์ 4 โมงถึง 6 โมงเย็น เราจะนั่งคุยกัน อย่างเมื่อวานเนี่ยผมมา เมื่อวานวันจันทร์ผมมาจากเมืองถึงนี่ 4 โมงตรงผมก็นั่งคุยกันพูดหาแนวทางในการที่จะทำร่วมกัน หมายถึงครูเขาเดินผมเดิน ครูเขาก้าวผมก้าวไปอย่างนี้ หมายถึงเราจะอยู่เคียงข้างเขาตลอด เพราะเชื่อว่าถ้าส่งเสริมให้เขาทำ คนที่ได้อานิสงค์จากการทำคือเด็ก. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

จากตัวอย่างการจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการหลายกรณีที่กล่าวมาข้างต้น ได้เป็นสิ่งกระตุ้นและสร้างความผูกพันกับงาน ให้ครูแต่ละคนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมในโรงเรียน เพราะนอกจากแต่ละคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนแล้ว ยังได้ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยคนหนึ่งว่า *“ พูดถึงว่าท้อเหรอคะ ก็ได้กำลังใจจากท่าน ผอ. ว่าอย่างน้อยนี่ก็คือหน้าที่เขาให้ได้รับมาแล้ว ก็ต้องทำให้เต็มที่ แต่ไม่ทราบว่าจะตรงจุดประสงค์ที่เค้าให้มารึเปล่า อย่างนี้แหล่ะค่ะ ”*

2.1.2 การบุกเบิกแสวงหา/การทำหา

การดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีขั้นตอนที่สำคัญคือการเตรียมความพร้อม การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การนิเทศ กำกับติดตามการใช้หลักสูตร การสรุปผลการดำเนินการ และการปรับปรุงพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานนั้น มีลักษณะเป็นงานบุกเบิกในสถานการณ์ที่ทุกคนต่างก็เรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อม ๆกัน เมื่อเกิดข้อสงสัยในเรื่องใดโรงเรียนก็จะปรึกษาบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่สุดคือ ศึกษานิเทศก์อำเภอหรือศึกษานิเทศก์ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หากมีความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติในเรื่องใดเกิดขึ้น ก็จะเป็นการตัดสินใจเลือกหรือแสวงหาหรือ “ทำหา” โดยโรงเรียนเองเป็นหลัก ดังการให้สัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองที่ว่า *“ ภาพในเรื่องของหลักสูตรในรุ่นแรกนะครับ ผมคุยกับผู้บริหารเค้าตลอดว่า นี่ทำหา ต่างคนต่างก็ทำหา คือรวมทั้งศึกษานิเทศก์ก็ทำหาด้วยนะครับ มันไม่มีใครรู้จริง ”* และในประเด็นเดียวกันหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและ

ประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1ก็ได้กล่าวในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกว่า

> *. . .แต่นางามผมก็เคยพูดอยู่แล้วว่าเราทำหา เราทำหา เพราะว่าพูดไปก็เหมือนกับว่าดู มองศักยภาพส่วนกลางต่ำไปนะ แต่จริง ๆแล้วส่วนกลางให้อะไรมา ไม่ ไม่ค่อยจะ complete แล้วก็ไม่ค่อยจะเห็นลู่ทางในการทำงานที่ชัดเจน*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

> *ผมมองว่า จริง ๆแล้วประสบการณ์ของครู อาจจะเป็นประสบการณ์ที่ไม่เข้มพอ แล้วก็ไม่กว้างขวางพอ และนอกจากนั้น ช่วงที่นางามทำนี่ โอกาสที่จะพัฒนาโดยมีการเปรียบเทียบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อะไรนี่น้อยมาก ผมก็พูดเล่น ๆว่า เอ้า เราทำหาไปก่อนนี่ คำว่าทำหานี่ก็คือ นางามล่ะ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนอื่นอาจจะเหลวเป๋วไปเลยนะ*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

ผลงานและความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมของโรงเรียนบ้านนางามที่จัดแสดงให้บุคคลทั่วไปได้ศึกษาที่สำคัญได้แก่ เอกสารหลักสูตร และร่องรอยการนำหลักสูตรไปใช้ ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้สรุปไว้ในการสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า *“ ที่นี่มันก็สำเร็จมากกว่า เพราะที่นี่คือต้นแบบ ใช่ไหม มองถึง 1) การจัดทำหลักสูตรเสร็จ 2) เรื่องของแบบ ปพ.อะไรต่าง ๆ และ 3) เรื่องของการนำหลักสูตรไปใช้จริง. . .”*

ยังมีผลงานอีกหลายส่วนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวถึงว่าเป็นการริเริ่ม แสวงหานวัตกรรมการจัดการศึกษา อาทิ การจัดครูเข้าสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้แทนการสอนแบบครูคนเดียวสอนทุกวิชาในระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 1 การจัดสอนเสริม การจัดแข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโรงเรียน เป็นต้น การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆและนำมาปฏิบัติ ได้สะท้อนถึงตัวตนของผู้นำทีมโรงเรียนที่เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ โดยยึดนักเรียนเป็นเป้าหมาย ดังข้อความตอนหนึ่งของการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการว่า *“ ก็แต่ก่อนเราไม่รู้ต้องดู ๆว่าคนอื่นเขาทำยังไง ระเบียบเขาว่ายังไง ต้องดูเขาดูเรานะ คือตอนนี้เราไม่สนใจใครเพียงแต่ว่าเราอยากรู้เด็กเรา เราจะมีวิธีการใดบ้าง ก็พยายามที่จะคิดค้น พยายามที่จะอะไรน่ะ ”* ซึ่งสอดคล้องกับที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ที่พูดในเรื่องเดียวกันว่า *“สิ่งที่ผมคิดว่านางามเค้ามี มีลักษณะแบบอะไรล่ะ มีแนวโน้มไปข้างหน้าชัดขึ้น ก็คือสิ่งใหม่ ๆมักจะเกิดที่โรงเรียนบ้านนางามอยู่เสมอ ทั้งที่ส่วนที่เราให้ไป หรือส่วนที่เขาหามาเอง ส่วนที่เค้าคิดได้เอง. . . ”* กระนั้นก็ตาม การที่หัวหน้าทีมผู้นำโรงเรียนรับเอาความคิดใหม่ ๆที่เป็นนโยบายมาปฏิบัติ บางครั้งขาดความชัดเจน จึงเป็นการปฏิบัติที่ขาดความกระจ่างชัดในงาน แม้จะทำได้เสร็จก็มีการละเลยคุณภาพของงาน ดังความเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองได้ให้ข้อวิจารณ์ไว้ว่า

ความหมายของทำหาก็คือว่า ผู้บริหารเป็นคนกว้าง แล้วก็ค่อนข้างจะเป็นที่ยอมรับของคน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารได้มีโอกาสได้ไปประชุม ทางผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดจะเรียกมาพบบ่อย มาคุย เพราะฉะนั้น ก็จะถ่ายทอดความคิดใหม่ๆในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษา ในเรื่องของความคิดอะไรแบบใหม่ๆ แกจะรู้ก่อน เมื่อผู้บริหารรู้ก็กลับไป ก็พาครูทำ โดยที่ยังไม่รู้เนื้อหารายละเอียดที่มา ว่าจะไปแบบไหน ก็จะพาครูทำกันเอง ชี้ให้เห็นว่าตัวเองได้รู้ก่อน จะพาเปลี่ยนแปลงก่อน แต่ตัวเปลี่ยนแปลงตรงนี้แหล่ะ มันไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน. . .

(ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมือง, 8 พ.ค.2547)

จากปรากฏการณ์การริเริ่ม การบุกเบิกแสวงหา และมีผลงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ทั้งในภาพย่อยคืองานระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผลงานรวมของโรงเรียนในมิติต่างๆ เป็นที่กล่าวขานและเป็นแหล่งศึกษาดูงานของบุคคลทั่วไป ได้ก่อตัวขึ้นเป็นค่านิยมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเป็นผู้ “ทำหา” ในงานใหม่ๆต่อไป

2.1.3 การอุทิศตนให้กับงาน

การทำงานของทีมงานในโรงเรียนบ้านนางามเป็นการทำงานหนักในสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายมิติไปพร้อมๆกัน กล่าวคือ นอกจากจะมีการปฏิรูปหลักสูตรโดยให้โรงเรียนทำหน้าที่นำร่องการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขเวลาแล้ว การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ก็ยังเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนที่จะทำให้นักเรียนมีการเรียนรู้ที่ดี และเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ดังนั้น ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูจึงเป็นทีมงานที่ทุ่มเทการทำงานทั้งในเวลาปกติ นอกเวลาปกติ และการนำเอางานไปทำที่บ้านในเวลากลางคืน ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

นอกจากการเข้าสอนในห้องเรียนตามตารางการทำงานปกติของครูแล้ว เมื่อผู้อำนวยการได้ขอให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันแก้ปัญหาผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนตกต่ำ โดยเฉพาะผลการประเมินระดับจังหวัดในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 แล้วต้องใช้การสอนเสริมในชั่วโมงว่าง คณะครูที่มีชั่วโมงว่างจากการสอนในวันเวลาใด ก็จะได้รับมอบหมายให้เข้าสอนเสริม โดยครูหนึ่งคนจะรับผิดชอบนักเรียน 12–13 คน การดำเนินการสอนเสริมจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานในสถานที่ที่กำหนด จัดเตรียมสื่อและวิธีการจัดสอนเสริม จนกว่าจะแก้ปัญหานักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ ผู้อำนวยการเองก็เข้าใจดีว่า ครูต้องทำงานหนัก ซึ่งศึกษานิเทศก์คนหนึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้ในตอนหนึ่งว่า

. . . ถ้าพูดถึงครูที่นี่กับครูโรงเรียนอื่นๆแล้ว หนักกว่าที่อื่นนะครับหนักจริงๆ ผมมองดูสภาพแวดล้อม ผมมองดูการเก็บเอกสาร การเก็บแฟ้มที่ได้นำ

เรียนมาเนี่ย เราต้องยอมรับว่าบางครั้งนี่ครูคิดว่าเงินเดือนเท่ากัน ไปสอนอยู่โรงเรียนนั้นทำไมครูเขาสบายแท้ ทำไมมาโรงเรียนนี้ทำไมมันวุ่นวายอะไรขนาดนี้. . ..

(ศึกษานิเทศก์เพทา, 26 ส.ค.2546)

งานในเวลาราชการปกติของโรงเรียนบ้านนางามคือเวลาแปดนาฬิกาถึงสิบหกนาฬิกา นอกจากครูจะทำหน้าที่ทางวิชาการคือจัดการเรียนการสอนตามที่แต่ละคนได้รับมอบหมายแล้ว สมาชิกของทีมโรงเรียนแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานอื่นอีกอย่างน้อยหนึ่งงาน เช่น นอกจากงานการสอนหรือจัดการเรียนรู้แล้ว ครูบางคนต้องกำกับดูแลการจัดกิจกรรมนักเรียน การดูแลอาคารสถานที่ และอื่นๆ ครูบางคนอาจต้องรับผิดชอบงานประจำที่นอกเหนือจากการสอนมากกว่าครูคนอื่นๆ เช่น งานธุรการโรงเรียน งานการเงิน งานห้องสมุด และแม้แต่งานที่ต้องใช้แรงงานอันเนื่องมาจากการที่โรงเรียนไม่มีนักการภารโรง ทำให้ครูทุกคนต้องทำหน้าที่เปิดประตูหน้าต่าง ปัดกวาดห้องเรียน ดูแลห้องน้ำห้องส้วม เมื่อถึงเวลาเลิกเรียนก็ต้องทำหน้าที่แทนนักการภารโรงร่วมกับนักเรียนส่วนหนึ่งในวันที่โรงเรียนเปิดทำการ การต้องรับผิดชอบงานจนล้นมือนี้ จึงเป็นความจำเป็นของทีมงานโรงเรียนที่จะต้องใช้เวลาหลังเลิกเรียนหรือวันหยุดเป็นเวลาของการนัดหมายเพื่องานของแต่ละทีม ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเคยชินกับการนัดทำงานหลังเลิกเรียนและวันเสาร์-อาทิตย์ ปรากฏดังการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ต่อไปนี้

ผู้วิจัย : นอกจากสอนปกติแล้วนี่ อย่างที่พูดมาถึงการสร้างหลักสูตรสร้างอะไรขึ้นมาแก้ปัญหาอะไรเหล่านี้ เอาเวลาตรงไหนมาทำ
อ.พาณี : ส่วนใหญ่แล้วที่นี่จะเดี๋ยวพรุ่งนี้ก็ต้องมาทำงาน
ผู้วิจัย : วันเสาร์ อาทิตย์ มาอย่างนี้มี โอ.ที. ไหม
อ.พาณี : ไม่ค่ะ
ผู้วิจัย : ไม่มี แต่เรียกมาได้ตลอดเวลา มีแต่ขั้นเงินเดือนปกติให้ ก็มานอกเวลา
อ.พาณี : นอกเวลา
ผู้วิจัย : อย่างพรุ่งนี้มาทำอะไร
อ.พาณี : มาพรุ่งนี้วันหยุด คิดว่าจะมาเกี่ยวกับเรื่องสอนซ่อมเสริม
ผู้วิจัย : ประชุมหรือ
อ.พาณี : การสอนซ่อมเสริม แล้วอีกอันหนึ่งคือเกี่ยวกับโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียน ในฝัน

ครูบางคนพัฒนาความสามารถของตนเองในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวไว้ทำงานที่บ้าน เมื่อมีงานที่ทำที่โรงเรียนไม่เสร็จก็สามารถนำไปทำต่อที่บ้านได้ ดังเช่นครูผู้สอนคนหนึ่งได้กล่าวถึงงานของตนเองทั้งที่โรงเรียนและที่บ้านไว้ว่า

อาจจะว่าเวลาเราไม่พอไม่ค่อยจะมีให้ทางบ้าน เวลาเราอาจจะยังไงล่ะค่ะ ก็ต้องเตรียมตัว หมายถึงว่าตอนเย็นไปถึง เออ อย่างดิฉันอยู่ ก็อยู่สอง สามคน ก็อยู่กับ คุณพ่ออยู่ด้วยคนหนึ่งไม่มีเด็กไม่มีอะไร ก็จะทำเองตลอดนะค่ะ บางทีก็ไปค้นคว้าไปเปิดคอมเปิดอะไรในช่วง 3 ทุ่ม 4 ทุ่ม บางทีมีความล้าความเหนื่อย พอเรามีความรู้มาเสริมให้เด็ก เด็กเขามีความกระตือรือร้นอะไร ทำให้คุณครูมีความสุขค่ะ มีทั้งสุขและทุกข์และก็ไม่ท้อ พยายามปรับตัวเองอยู่ค่ะ ว่าให้ทันสมัยทันเหตุการณ์

(ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, 19 ก.พ.2547)

ตัวอย่างที่ได้กล่าวถึงมาแล้วทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สมาชิกทีมงานของโรงเรียนได้ทำงานอย่างอุทิศเวลาและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จและทันเวลา มีความตระหนักในหน้าที่ของตนและความสำเร็จร่วมกันในทีมงาน

2.2 การทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การร่วมพัฒนาหลักสูตรให้สำเร็จตามที่กำหนด เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมของโรงเรียนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชน ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และการเผชิญปัญหาในโรงเรียน ดังนี้

2.2.1 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนบ้านนางาม ได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อมีการประชุมเพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจในงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางการดำเนินงานร่วมกับกรมวิชาการ หลังจากนั้นโรงเรียนได้ส่งตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มไปเข้ารับการอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นพร้อม ๆกับโรงเรียนนำร่องอื่น ๆจากทั่วประเทศ คราวละ 2-3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จนครบทั้งหมด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้กับ 1 กิจกรรมการพัฒนา หลังจากนั้นก็ได้มีกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ร่วมกันมาตามลำดับ สมาชิกในทีมจะมีส่วนร่วมกับทีมทั้งโรงเรียน เมื่อมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด มีบรรยากาศแบบการร่วมคิดร่วมตัดสินใจสูง ดังเช่นครูผู้สอนทุกคนยืนยันตรงกันในการสนทนากลุ่มเมื่อกล่าวถึงการประชุมว่า *“ผู้บริหารจะแจ้งนโยบายแล้วให้ครูแสดงความคิดเห็น ช่วยกันคิด มีส่วนร่วม ทุกคนมีส่วนร่วมหมด แสดงความคิดเห็นแล้วก็มาปรึกษากัน ”* การมีส่วนร่วมแบบที่สองจะเป็นการร่วมประเมินผลงาน ดังเช่นเมื่อมีผลงานการพัฒนาหลักสูตรก้าวหน้ามาระยะหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะร่วมกันพิจารณาว่าการดำเนินการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพียงใด หากจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดก็จะมีข้อตกลงร่วมกันในการประชุมครั้งนั้น การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานยังหมายรวมถึงการมีหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้แทนเข้าไปร่วมเป็นกรรมการประเมินความดีความชอบของสมาชิกด้วย ดังที่ผู้อำนวยการได้ให้คำอธิบายในเรื่องนี้ว่า

ถ้าส่วนตัวผม ผมดูว่าหนึ่ง ในด้านการบริหารจัดการ ผมไม่เคยคิดเอาความคิดผมเองเป็นใหญ่ แม้แต่เรื่องการพิจารณาเงินเดือนครู หมายถึงหัวหน้ากลุ่มสาระก็มีส่วนที่จะมานั่ง ผู้ช่วยก็มีส่วนที่จะมานั่ง ผมให้เขาเสนอมาแล้วเขาให้เหตุผล แล้วผมเสนอไปแล้วเขาก็ให้เหตุผล แล้วทุกคนก็มากรองกันว่า ว่าอะไรที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนเรา

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกอีกรูปแบบหนึ่งคือ การร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของทีมงานอื่นในโรงเรียน กล่าวคือ เมื่อมีทีมงานใดทีมงานหนึ่งจัดกิจกรรมการพัฒนางานหรือพัฒนาผู้เรียนก็ตาม สมาชิกที่เหลือก็จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าร่วมมือทำกิจกรรมโดยไม่ต้องรอให้ใครสั่ง ดังจะเห็นได้จากครูคนหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

ทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมที่สนับสนุนการเรียน เช่น งานกีฬา กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ทางของชาติอย่างนี้นะ วันพ่อวันแม่ อะไรพวกนี้ จะจัดตลอด โดยก็จะแบ่งหน้าที่ ก็จะมีทีมหลัก แล้วก็ทุกคนก็มีส่วนร่วม รวมทั้งนักเรียน ชุมชน ส่วนมากจะมีชุมชนเข้ามาร่วมทุกครั้ง. . .

(ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 12 พ.ค.2547)

2.2.2 การมีส่วนร่วมกับชุมชน

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับปฏิบัติ เป็นการร่วมมือกันระหว่างชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชนให้ดีขึ้น และกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างสำคัญคือ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าอาวาส สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นกรณีการมีส่วนร่วมของโรงเรียนและชุมชนในโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเฉพาะในระยะเวลาสองปีแรกได้มีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนหลายกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป ดังจะได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ที่พบต่อไปนี้

คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนรวม 15 คน มีบทบาทต่อการให้ความคิดเห็น การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามโอกาสที่มีการประชุม ซึ่งโรงเรียนจะออกหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมตามความจำเป็น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่หลักในการออกนโยบาย ให้แนวทางปฏิบัติ และอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา ดังข้อความการให้สัมภาษณ์ของประธานกรรมการสถานศึกษาว่า

ผู้วิจัย : มองบทบาทของกรรมการสถานศึกษาเนี่ยว่า มันมีความสำคัญมากน้อยยังไง

ประธานกรรมการ : สำคัญมากเลยครับ ครูเค้ามีงานมีการอะไร เค้าเชิญพวกคณะกรรมการโรงเรียนมาปรึกษาหารือกัน ว่าจะเรียนยังไง จะให้เด็กทำยังไง นักเรียนลูกหลานของเราจะได้ดิบได้ดี แล้วเค้าก็เชิญมาปรึกษาหารือกัน อะไรอย่างงี้

ผู้ปกครองนักเรียนเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มใหญ่ที่โรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการให้ผู้ปกครองเข้ามาร่วมกิจกรรมการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในหลายลักษณะ อาทิ การจัดหาคอมพิวเตอร์สนับสนุน การบริจาคสิ่งของเป็นรางวัลให้นักเรียนเมื่อมีกิจกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ การเป็นแหล่งภูมิปัญญาด้านหลักสูตรและการสอน การร่วมประเมินพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น ดังเช่นการให้สัมภาษณ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 คนหนึ่งว่า *“ ก็ บางวิชา ก็จะให้คะแนนนักเรียนทำงาน แล้วก็นักเรียนทำเสร็จก็จะให้เพื่อนประเมิน แล้วก็ประเมินตนเอง แล้วก็จะเอาไปให้ผู้ปกครองที่บ้านท่านประเมินด้วย แล้วสิ่งสุดท้าย ก็จะให้ครูประเมิน ”*

ผู้นำชุมชนทั้งผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน พระภิกษุสงฆ์ คหบดีและภูมิปัญญาในชุมชน ได้มีส่วนร่วมสำคัญในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาอาคารสถานที่ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามโอกาสที่โรงเรียนเชิญมาร่วมงานหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ดังที่กรรมการหมู่บ้านคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ด้วย ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า *“ ถ้าโรงเรียนมีกิจกรรมอะไร ผมจะได้เข้ามาทุกครั้งเลยครับอย่าง อย่างพวกกิจกรรมพวกลูกเสือ ลูกอะไรนี้ เค้าจะเชิญแบบพวกตามหมู่บ้านอะไร เค้าจะเชิญแบบคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือแบบผู้นำหมู่บ้านอะไรนี้ มาปรึกษาหารือกันเรื่องการเรียนการสอน ทำนองนี้น่ะครับ ”*

ศิษย์เก่า ศิษย์เก่าจำนวนมากเป็นผู้มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ มีเครือข่ายการประสานงานกับโรงเรียน เมื่อมีการร้องขอความร่วมมือใด ๆก็จะมีกลุ่มศิษย์เก่าที่ประกอบอาชีพอยู่ต่างพื้นที่ โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร จะมีการร่วมมือกันจัดรวบรวมทุนทรัพย์มามอบให้โรงเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนอยู่เป็นประจำ ดังคำให้สัมภาษณ์ของกรรมการสถานศึกษาที่เป็นสตรีคนหนึ่งว่า

ทางศิษย์เก่าที่อยู่ ไปทำมาหากินที่กรุงเทพน่ะค่ะ ชุมชนที่นี่ เค้าจะประสานงานติดต่อกันมาตลอดเลยค่ะ บางทีนี่ ศิษย์เก่าที่เค้าไปทำมาหากินเจริญก้าวหน้าเค้ากลับมา เค้าก็บอกว่า ทางโรงเรียนขาดอะไรก็ยินดีช่วยเหลือตรงนี้ ก็ให้โรงเรียนเป็น

คนทำหนังสือ แล้วก็สมมติว่าทางดิชั้นจะเข้ากรุงเทพก็จะถือหนังสือนี้ไป โดยอาจารย์ไม่ต้องยุ่งเกี่ยวน่ะค่ะ เพียงแต่ขอเป็นหนังสือลายเซ็นจากผู้บริหารไป

(กรรมการสถานศึกษาประเภทผู้ปกครอง, 17 พ.ค.2547)

จากปรากฏการณ์ที่ได้ยกตัวอย่างการมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชนและโรงเรียน เป็นภาพที่แสดงถึงทั้งโรงเรียนและชุมชนต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน กล่าวคือ ไม่ว่าทีมงานในโรงเรียนบ้านนางามจะคิดทำสิ่งใด ก็มักจะมีบุคคลในชุมชนเป็นหุ้นส่วนของงานนั้น ๆอยู่เสมอ

2.2.3 การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

การเริ่มต้นจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาที่จะต้องให้ทันใช้ในวันเปิดภาคเรียนในปีการศึกษา 2545 และแรงกระตุ้นจากโรงเรียนอื่น ๆที่เป็นโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะเข้ามาศึกษาดูงานในโรงเรียนบ้านนางาม ทำให้ทีมงานในโรงเรียนต้องทำงานหนัก ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวและทุ่มเททรัพยากรการทำงานที่มีอยู่ทั้งที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณของโรงเรียนและที่เป็นสมบัติส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การทำหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมของสมาชิกและทีมงานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานร่วมกับกรมวิชาการ การทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริง การสร้างเอกลักษณ์ของการเป็นโรงเรียนบุกเบิก การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างเสียสละและทุ่มเท ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไปนี้

การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานร่วมกับกรมวิชาการเป็นกิจกรรมการปฏิบัติและกำหนดเวลาให้โรงเรียนในโครงการนำร่องฯทั่วประเทศยึดถือร่วมกันตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ระยะดำเนินการใช้หลักสูตรและระยะปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร แม้ว่างานจะมากหรือยุ่งยากอย่างไร ทุกทีมงานต้องทำให้เสร็จ ผู้อำนวยการจะกระตุ้น จูงใจ และเร่งรัดงานของแต่ละทีม ดังที่หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์กล่าวถึงในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า “ *ก็ไม่ยากครับ เพราะว่าอย่างครูเราก็ เท่าที่ดูนะครับ ก็มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว ก็ไม่ยากอะไร เพียงแต่บ่น บ่นมาก แต่บ่นก็ทำ แล้ว ผอ.ก็เอาจริงด้วย ในเรื่องของงาน จะต้องทำ แล้วต้องเสร็จ* ” และในทำนองเดียวกันจากการสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็มีความเห็นพ้องจองกันว่า

. . . คือเราจะต้องสอนนะครับ สอนในปี 45 เพราะฉะนั้นปิดเทอมนี่ไม่ได้ปิดเลยช่วงนั้น ช่วงปิดเทอมก็จัดนิทรรศการจัดอะไรพวกนั้น ช่วงปิดเทอมก็ไม่ได้ปิดอะไรเลย ก็จะต้องทำหลักสูตร ถ้าไม่มีหลักสูตรแล้วจะสอนอย่างไร ก็มีความคิดมีความตระหนักร่วมกัน อีกอย่างหนึ่งก็คือ การศึกษาดูงาน มีโรงเรียนอื่นเขามาขอดูงาน

เยอะ เยอะนั้นนี่ ไหนหลักสูตรอยู่ไหน ความสำเร็จของหลักสูตรแต่ละสาระ เราก็เกิดเอ่อ ไม่ได้เราต้องทำ แบบบอดหลับบอดนอน ออกมาเป็นรูปเล่ม เอามาตั้งๆดู ก็เกิดความภาคภูมิใจ. . .

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

การทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริง เป็นการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เน้นย้ำอยู่เสมอถึงวิสัยทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเรื่องแรกที่สำคัญในวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ทั้งหมด ส่วนวิสัยทัศน์เดิมที่เคยยึดถือมาก่อนซึ่งเน้นการมีแหล่งเรียนรู้และการปลอดจากสิ่งเสพย์ติด ก็ถือว่าเมื่อได้รับการประเมินจากภายนอกว่าอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว ก็จะมุ่งมั่นไปที่การพัฒนานักเรียน ซึ่งขณะนี้ได้พบว่านักเรียนมีผลการประเมินวิชาภาษาไทยอยู่ในระดับต่ำลง จึงถือเป็นปัญหาสำคัญร่วมกันของสมาชิกทีมงานทุกคนในโรงเรียน ที่จะต้องร่วมกันแก้ไข โดยเฉพาะการจัดสอนเสริมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

การสร้างเอกลักษณ์ของการเป็นโรงเรียนบุกเบิก เป็นความพยายามของผู้อำนวยการซึ่งเป็นหัวหน้าทีม ที่จะใช้โอกาสการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้โรงเรียนเป็นแหล่งนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยการริเริ่มการบุกเบิก แสวงหา หรือ “ทำหา” แนวทางใหม่ๆเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการอาสางานและการรับเอาแนวคิดใหม่ๆจากแหล่งนโยบายทางการศึกษามาปฏิบัติจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังเช่นการนำโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นแห่งแรกของอำเภอ และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา เป็นต้น และในเรื่องเดียวกันนี้ผู้อำนวยการได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกถึงการนำโรงเรียนเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไว้ว่า

. . . อย่างนำร่อง ผมพูดตรงๆว่า คือผมใฝ่ฝันว่าอยากจะเป็นโรงแรกของจังหวัดสุรินทร์อะไรอย่างนี้ เราก็ไม่ได้วิ่งเต้น ไม่ได้อะไรไปขอเขาหรอก เราก็ไม่รู้ว่าเขาพิจารณายังไง แต่ว่าพยายามสร้างภาพตนเอง สร้างภาพตนเองสร้างภาพโรงเรียน เพื่อให้เขายอมรับ แค่นั้นเอง

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน การที่ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ เอาใจใส่ต่อความเป็นไปของโรงเรียนอยู่เสมอ โดยเฉพาะงานในหน้าที่ของสมาชิกในทีมและความก้าวหน้าในงานของแต่ละคน จะอยู่ในการรับรู้อย่างเป็นปัจจุบัน หากมีความจำเป็นจะต้องมีการสรุปงานหรือแก้ปัญหาการทำงานของทีมใดก็จะนัดหมายประชุมที่อาคารบริหาร ซึ่งเป็นสถานที่ที่จัดไว้เพื่อการประชุมโดยเฉพาะได้ทันท่วงที ดังที่กรรมการสถานศึกษาอีกคนหนึ่งได้กล่าวถึงการกำกับติดตามงานไว้ตอนหนึ่งว่า “ *ก็ ผอ.ก็มีส่วน ผอ. เค้าก็แบบเค้าเข้มงวดเข้มงวดกับอาจารย์ประจำชั้นทุกๆชั้นเลย บางทีท่าน ผอ.ก็เดินสุ่มดูเหมือนกันนะ ว่าอาจารย์คน*

นี้ทำหน้าที่สอนดีไหมกับเด็ก ตรงนี้บางทีบางอาจารย์ บางทีก็ไม่ค่อยตั้งใจเท่าที่ควร ” และในเรื่องเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ซึ่งทำหน้าที่กำกับติดตามงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ด้วย และกล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

> *คือเรานำร่องน่ะครับ เราต้องเสร็จ อย่างโรงเรียนอื่นเค้าไม่ได้นำร่อง เค้าก็อาจจะไม่เป็นไร แต่ตัวครูเราเข้าใจเองว่า ถ้าเรานำร่องแล้ว เราจะต้องมาขยายผลให้กับโรงเรียนเครือข่ายอะไรอย่างงี้ เราก็ต้อง ท่านก็ต้อง ต้องคอยจี้ตลอด แล้วก็คือเข้าใจว่า ผอ.คนนี้เป็นยังไง ท่านจะ คือค่อนข้างที่จะดุ ทุกคนจะเกรง*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

การทำงานอย่างเสียสละและทุ่มเท เมื่อมองในภาพรวมของคณะครูที่โรงเรียนบ้านนางาม จะเป็นคณะบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานสูง โดยเฉพาะการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน การนำเอาแนวคิดใหม่ๆเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาใช้ มีความขยัน และเสียสละ บางคนได้เล่าถึงชีวิตส่วนตัวกับการทำงานให้ผู้วิจัยฟังว่า ได้ทำงานเพื่อนักเรียนที่รับผิดชอบ เมื่อวัสดุอุปกรณ์หรือเงินงบประมาณของโรงเรียนมีจำกัด ครูก็ต้องออกค่าใช้จ่ายเองเพื่อจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งค่าจ้างพิมพ์เอกสารซึ่งทำด้วยตนเองไม่ได้ ครูที่ทำงานในลักษณะเช่นเดียวกันก็มีอีกหลายคน ดังเช่นความเห็นจากการสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาซึ่งเปิดร้านขายอาหารอยู่ในโรงเรียนบ้านนางามต่อการทำงานของครู และทัศนะของศึกษาธิการคนหนึ่งต่อการทำงานอย่างมุ่งมั่นของคณะครู ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัย : ครูบ่นไหมว่าทำงานหนัก เหนื่อยจังเลย
คุณพร : ก็ บางครั้งก็บ่นว่า โฮ เหนื่อย ไม่มีเวลาพักเลย ไปถึงบ้านก็ค่ำแล้ว
ผู้วิจัย : คุณพรดูเค้าทำงานมีความสุขไหม
คุณพร : ก็มีความสุขกับการทำงาน แต่บางครั้งเค้าก็เครียด เพราะงานไม่ งานมัน งานไม่ทัน งานเยอะ บางทีงานนี้ยังไม่เสร็จ เอ้ามาอีกแล้ว

> *ผมว่า พอทำแล้วมันปรากฏ มันประจักษ์ มันก็ถือว่าเป็นการยอมรับในตัว จริงๆแรงเสียดทาน จริงๆแรกๆ ก็คงมีอยู่เหมือนกัน เพราะว่า อะไรล่ะ โรงเรียนอื่นปิดโรงเรียนเราไม่ปิดอะไรทำนองนี้นะ มันก็พอมี แต่ว่าผลมันเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับ มันก็เป็นความภูมิใจของครูที่ทำอีกอย่างหนึ่ง เพราะว่าใครไปก็ชื่นชมว่า เนี่ยคือสิ่งที่มันเกิดขึ้นจากการทำงานของครูทำงานกับของชุมชน มันก็จะเป็นแรงที่จะ บรรเทาความเหนื่อยของครูได้*
>
> (ศึกษาธิการอำเภอชานเมือง, 3 มี.ค.2547)

2.2.4 การเผชิญปัญหาในโรงเรียน

แม้โรงเรียนบ้านนางามจะเคยผ่านประสบการณ์การเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยการนำเอาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) มาใช้ และกรณีการนำนโยบายทางการศึกษาจากหน่วยงานบังคับบัญชามาปฏิบัติมาแล้วหลายกรณีก็ตาม แต่ประสบการณ์เหล่านั้นจะมีแบบแผนและกรอบแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีความแตกต่างจากการทำงานในโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในงานใหม่นี้ สมาชิกของทีมโรงเรียนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของงาน ทั้งที่เป็นงานในภาพรวมของหลักสูตรและงานในส่วนย่อยต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงขึ้น ดังนั้นจึงพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งได้แก่ ปัญหาในขั้นตอนการเตรียมงาน ปัญหาการดำเนินงานสร้างหลักสูตร และปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ กล่าวคือในขั้นตอนการเตรียมงานขาดความพร้อมด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงาน เช่น เอกสารหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน งบประมาณ รวมทั้งบุคลากรบางคนขาดความมั่นใจในทางวิชาการอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการแก้ปัญหาภายใน โดยการพึ่งพาตนเอง ก็จะเพียงแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กาษาไทยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

> *พูดถึงว่าพร้อมนี่ ดิฉันคิดว่ายังคงยังไม่พร้อมค่ะ เพราะว่าตอนนั้นเนี่ย หนึ่งในเรื่องของ พวกหนังสือเรียน พวกสื่อ พวกอะไร ที่ยังไม่มีพร้อม ก็ในเรื่องของงบประมาณในการจัดหาสื่อ จัดหาหลักสูตร จัดการหาพวกสื่อ พวกหนังสือนี่ ยังไม่มี ก็จะไปฉุกละหุกในเรื่องของการทำ ปพ. ยังไม่เสร็จในปีแรกเลย จะฉุกละหุกมาก*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 12 มี.ค.2547)

ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรมีลักษณะปัญหาคือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น งานพิมพ์เอกสาร ขาดผู้รู้ในบางสาขาที่จะให้ข้อแนะนำตามโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งมีรายละเอียดมาก เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งนั้น ลักษณะปัญหาได้แก่ การขาดครูในบางสาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนไม่เต็มที่เนื่องจากครูต้องพัฒนางานในส่วนอื่นไปพร้อมกัน และปัญหาการขาดสื่อและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ส่วนปัญหาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในระหว่างโครงการกำลังดำเนินงานมาย่างเข้าสู่ปีที่สองนั้นส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่อยู่ในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรตามแนวทางของกรมวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ได้สรุปปัญหาการดำเนินงานภายในโรงเรียนโดยภาพรวมไว้ในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกดังนี้

ปัญหาอันแรกก็คือ ในเรื่องของเรา ไม่เข้าใจเรื่องของหลักสูตรใหม่ คือเราขาดการศึกษาหลักสูตรมาก่อน ปุ๊บปั๊บมาให้เราไปอบรม โดยการไปอบรมการจัดทำหลักสูตรเลย เราก็ไม่เข้าใจ สภาพของหลักสูตรใหม่ สองในเรื่องของผู้สอนไม่ได้จบตามเอกอย่างงี้น่ะครับ อันที่สามก็คือ พอมากระจายผล ตอนแรกก็ยุ่งยากเรื่องของการจัดทำ คือส่วนมากแล้วทั้ง 3 ช่วงชั้นก็คือ เราจะไปลงซะส่วนมาก เวลาในการจัดทำก็มีน้อย ช่วงนั้นพวกเราเร่งใช้ อันนี้คือปัญหานะครับ ปัญหาโดยคร่าวๆ สี่ก็คือ งบประมาณไม่เพียงพอ งบประมาณทางโรงเรียนให้ไม่เพียงพอ ก็คือ เราต้องควักของตัวเอง ที่จะไปถ่ายเอกสาร หมดไปหลายพัน

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

ตอนที่ 3 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลในปรากฏการณ์โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการจัดกลุ่มสนทนา นอกจากได้ทราบลักษณะของทีม เงื่อนไขและกระบวนการเกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ในระยะเวลาเกือบสองปีที่ผ่านมา ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แล้วนั้น ทีมผู้นำของโรงเรียนได้แสดงให้เห็นถึงการมีศักยภาพของการดำรงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมในช่วงเวลาของโครงการที่เหลืออีกประมาณหนึ่งปีการศึกษา กล่าวคือโรงเรียนบ้านนางามสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นฉบับสมบูรณ์ตามมาตรฐานของกรมวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั่วไป และนำไปใช้จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีผลการเรียนรู้ที่ดี อีกทั้งโรงเรียนยังพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใหม่ได้ โดยมีเงื่อนไขของการดำรงอยู่ของทีมคือ การแสดงบทบาทหน้าที่ของทีม การเกาะเกี่ยวกันในทีม และการปรับวัฒนธรรมการทำงาน ดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่ของทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ ล้วนต้องรับรู้และเข้าใจปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและทีม แล้วร่วมพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่จะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

1.1 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นโครงการที่วัตถุประสงค์เฉพาะและแผนการดำเนินงานที่มีกำหนดเวลาการสิ้นสุดไว้ชัดเจน โดยดำเนินการร่วมกับกรมวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางวิชาการที่จะต้องรับผิดชอบที่เกิดขึ้นร่วมกันนั้น กรมวิชาการเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลทางวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการพร้อม ๆกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในโครงการเดียวกัน ส่วนโรงเรียนจะต้องจัดระบบการบริหารโครงการภายใต้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งที่เป็นวัสดุหลักสูตรและงบประมาณค่าดำเนินการในบางกิจกรรมเท่านั้น ดังนั้นความรับผิดชอบต่อความเป็นไปภายในโรงเรียนจึงตกเป็นของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง งานที่อยู่ในระบบและโครงสร้างเดิมของโรงเรียนก็ยังดำเนินต่อไป ดังเช่นงานเดิมของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อีกทั้งการบริหารหลักสูตรเก่าคือ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ก็จะยังคงดำเนินแบบควบคู่กันไป การบริหารโรงเรียนในรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงนี้ หากไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีก็อาจมีผลกระทบต่อโครงการใหม่ที่นำเข้ามาสู่โรงเรียนได้ ผู้อำนวยการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ บทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้อำนวยการคือการเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่เป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ก็ได้มีการจัดประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน และเป็นผู้อนุมัติหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดทำขึ้น บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในระยะที่ผ่านมาที่ได้ช่วยให้การบริหารหลักสูตรเป็นมาด้วยความเรียบร้อย ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการอีกสองคน ได้มีการแบ่งงานโดยผู้อำนวยการได้มีคำสั่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ชัดเจน หากผู้อำนวยการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ก็จะมีการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการคนหนึ่งรักษาการแทน เพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปโดยไม่หยุดชะงัก งานในส่วนที่รับผิดชอบโดยผู้อำนวยการจึงได้รับผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายนอกอยู่ในระดับดีทุกรายการในมาตรฐานด้านผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเป็นอีกทีมหนึ่งที่แต่งตั้งขึ้นในโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานแนะแนว และหัวหน้างานวัดผลและประเมิน เป็นกรรมการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการคนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้ได้มีบทบาทสำคัญในการกำกับ

ดูแลการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ทั้งนี้ในการปฏิบัติก็จะมีการมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการร่วมกับทีมงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเรียกว่า คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะอนุกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ครอบคลุมถึงการจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ การวัดผลประเมินผลผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมสาระการเรียนรู้จะต้องรับผิดชอบงานสูงมากกว่าคนอื่น ๆกล่าวคือทั้งจะต้องทำหน้าที่ในเชิงบริหารภายในทีม เป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองส่วนหนึ่ง และเป็นผู้รู้ที่จะแนะนำสมาชิกในทีมได้ ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนได้พูดถึงเรื่องนี้ในการจัดกลุ่มสนทนาเมื่อผู้วิจัยตั้งประเด็นถามถึงบทบาทหน้าที่ที่หัวหน้ากลุ่มสาระทำมีอะไรบ้าง

> *ก็ ขั้นตอนแรกก็จากการมาทำหลักสูตร มาขยายสร้างความเข้าใจ มีความรับผิดชอบกับสมาชิกในกลุ่มแล้ว ให้เขาเสนอความคิดเห็นได้ มีสิ่งอะไรที่ทำได้ สิ่งไหนที่ทำไม่ได้เราก็ตัดออกไปนอกหลักสูตร ครอบคลุมมาตรฐาน ส่วนในกิจกรรมการเรียนการสอน ก็ปรึกษากันนะ*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, 2 ก.ค.2547)

> *อันดับแรกก็คือ คือเรื่องของการแบ่งงาน แบ่งงานว่าในการสอน สอนช่วงชั้นที่ 1,2 และ3 รับผิดชอบร่วมกัน สองพอแบ่งงานเสร็จแล้วก็ต้องมีเรื่องของหัวหน้ากลุ่มสาระก็จะมีอีกหน้าที่ ของการนิเทศการติดตาม การสอนหรือว่าให้ความช่วยเหลือเขา การนิเทศติดตามว่าอย่างไร พอจากการนิเทศต้องตามแล้วก็เรื่องของมาร่วมกันกำหนดวิธีประเมิน*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

งานในหน้าที่การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้มีลักษณะเป็นวงจรการทำงานที่ไม่สิ้นสุด ผู้เป็นหัวหน้าทีมจะต้องพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลงานจะได้คุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรของกรมวิชาการ บางกลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องปรับปรุงเอกสารหลายรอบ และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่พอใจผลงานของตนเพราะมองเห็นว่ายังจะต้องพัฒนาต่อไปอีก ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ระดับลึกจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนเกี่ยวกับผลงานที่ทำได้ดังนี้

> *ครับ ปรับเป็นครั้งที่เท่าไหร่แล้ว ครั้งที่สอง ครั้งที่สามแล้วแหล่ะครับ ครั้งที่สาม ชุดแรกรู้สึกว่าจะเป็นมั่วไปเลย เล่มแรกมั่วไปเลย เล่มที่สองก็ดีขึ้นมา เล่มที่สามก็มาแก้ใหม่ให้มันดีขึ้น ครั้งที่สี่ต่อไปนี่ก็โครงสร้าง ปรับเวลาที่เค้าให้ ชั่วโมงต่อปี 40 ชั่วโมงต่อปี*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน อาชีพและเทคโนโลยี, 8 พ.ค.2547)

ผมว่า ประสบความสำเร็จก็ในระดับหนึ่งได้อยู่ มีครบ แต่คุณภาพนี่ ก็ยังไม่เป็นที่พอใจนะครับ ในส่วนของผมนะ ไม่เป็นที่น่าพอใจ เพราะว่ามันต้องจัดทำนี้น่ะ ทำคู่มือ คู่มือประกอบกับหลักสูตรน่ะครับ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 17 พ.ค.2547)

สมาชิกในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีมจะมีบทบาทหน้าที่ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในงานของทีม เช่น สมาชิกในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนจะได้รับการแบ่งงานการจัดทำหลักสูตร การเป็นผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกและได้รับมอบหมายจัดเตรียมการสอน การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบการสอน โดยให้งานในความรับผิดชอบเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในการให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

การดำเนินการของเราเนี่ยเรามีรูปแบบในการทำงานที่มันชัดเจน หมายถึงครูเขามีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งผลงานต่าง ๆเนี่ยมันก็เรียบร้อยมันก็เป็นปัจจุบัน ถามว่าคนที่เขามาดูงานมันก็เป็นสิ่งที่โรงเรียนมีอยู่ ไม่จำเป็นที่จะต้องฮือฮาอะไร ไปลุยไปทำอะไรเพื่อให้ครูวุ่นวาย เพียงแต่ทำงานที่เรามีอยู่ปัจจุบันมานำเสนอมาให้เขาดูเท่านั้นเอง . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

การที่คณะครูแต่ละคนมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจนและมีการพบปะพูดคุยกันอยู่เป็นนิจ ทำให้งานในแต่ละส่วนมีการรับรู้เท่าทันกัน ช่วยเหลือกันได้ ทำงานทดแทนกันได้เมื่อคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและคณะบุคคลดังที่กล่าวมานี้ จึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่สำคัญที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

การที่โรงเรียนบ้านนางามมีประสบการณ์การสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ก่อนโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ และแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้จนเป็นที่รับรู้ทั่วไปในวงการโรงเรียนประถมศึกษา และมีผู้มาศึกษาดูงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้โรงเรียนได้กลายเป็นแหล่งศึกษาและเรียนรู้ในหลายลักษณะ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูที่มีมาตรฐานการปฏิบัติคือครูแต่ละคนจะต้องทำแผนการจัดการเรียนรู้สมบูรณ์แบบหนึ่งรายวิชา มีการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง กิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลและประเมินผล มีการตรวจเอกสารแผนการจัดการเรียนรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แล้ว โรงเรียนได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่

เป็นศูนย์ฝึกอบรมครูร่วมกับคณะศึกษานิเทศก์จากอำเภอ และศึกษานิเทศก์จากจังหวัด โดยให้ครูในโรงเรียนบ้านนางามร่วมทำหน้าที่วิทยากรและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้าอบรม ทั้งผู้เข้าอบรมที่มาจากโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วไป ดังที่ศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดนผู้ซึ่งร่วมทำงานกับโรงเรียนบ้านนางามมายาวนานคนหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ในการให้สัมภาษณ์ว่า

> *ช่วงหลังนี้ ก็มีความสัมพันธ์กัน โรงเรียนบ้านนางามเค้าสามารถถ่ายทอดความรู้ให้โรงเรียนเครือข่ายได้ แล้ววิทยากรเขาก็เชิญไปบรรยาย ให้ความรู้ คราวที่แล้วผมจัดอบรมประเมินผล ซึ่งแบบ ปพ.ต่างๆ ผมเองก็ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ เป็นผู้นิเทศติดตามก็ เค้าทราบอะไรมา เค้าก็รู้มาใหม่ ก็มาให้ความรู้ โดยเค้าเป็นวิทยากรได้*
>
> (ศึกษานิเทศก์ชาลี, 9 พ.ค.2547)

จุดสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้เข้าไปศึกษาดูงานในโรงเรียนบ้านนางามให้ความสนใจคือการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน มีบุคลิกภาพดี มีคนยกย่องนับถือ ทำงานร่วมกับชุมชนได้ดี ครูก็มีความพร้อมสูง และอยู่ในวัยที่ทำงานได้ดี

การที่โรงเรียนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งในด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน ตลอดจนเป็นศูนย์ฝึกอบรมครูให้กับจังหวัดได้ จึงถือได้ว่าโรงเรียนบ้านนางามได้พัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาการโดยแท้จริง ดังที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 กล่าวในเรื่องนี้ไว้ว่า

> *. . .ที่เห็นว่าโรงเรียนมีผลงาน น่าจะเป็นสมชื่อกับโรงเรียนนำร่องก็คือว่าโรงเรียนได้มาทำเอกสารหลักสูตรของตัวเอง โรงเรียนได้เอาความรู้ความเข้าใจเท่าที่มีนี่มาจัดสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นหลักสูตรสถานศึกษา แล้วก็ลงมือสอน ลงมือทำไปสอดคล้องกับเรื่องปฏิรูปการเรียนรู้ที่ว่า เด็กได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงในหลายๆ เรื่อง*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

2. การเกาะเกี่ยวกันในทีม

การรวมตัวกันเป็นทีมในกรณีการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีลักษณะการเกาะเกี่ยวกันในทีม คือ สมาชิกในทีมมีความผูกพันกันสูง มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังจะได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญ

ได้แก่ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข ตามลำดับต่อไปนี้

2.1 การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่บุคลากรภายในโรงเรียนจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยปกติจะมีศึกษานิเทศก์อำเภอและศึกษานิเทศก์จังหวัดทำหน้าที่เยี่ยมเยือนให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับ หลักสูตร วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวใหม่ๆทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนต่างๆในสังกัดดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะรอความช่วยเหลือหรือพึ่งพาจากหน่วยศึกษานิเทศก์เพียงทางเดียวไม่พอ จึงต้องใช้วิธีการพึ่งตนเองด้วยการนิเทศภายใน หรือการนิเทศครูโดยเพื่อนครู (peer supervision) หรือโดยวิธีอื่นๆที่จะทำให้ครูสามารถพัฒนาตนเองในทางวิชาการอยู่เสมอ ดังเช่นโรงเรียนบ้านนางามที่ได้แสดงความพยายามพึ่งตนเองมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารโรงเรียนทั้งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ได้มีวิสัยทัศน์ร่วมในการที่จะพัฒนาครูให้รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ต้องการปรับพฤติกรรมการทำงานของครูในด้านการสอนให้นำเอาแนวคิดใหม่ๆมาใช้ อาทิ การสอนแบบบูรณาการ การสอนแบบโครงงาน การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น รวมทั้งการให้ครูสามารถสร้างผลงานทางวิชาการถึงขั้นเสนอขอเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าส่วนบุคคลได้ด้วย ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนจึงเกิดขึ้นหลายรูปแบบ วิธีที่เกิดขึ้นเป็นปกติคือการที่ผู้อำนวยการนำนโยบายใหม่ๆหรือแนวคิดใหม่มาเสนอให้ที่ประชุมครูทราบ ให้ช่วยกันคิด หารือว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร หรือการที่ครูคนใดคนหนึ่งไปประชุมอบรมมาในเรื่องใดก็ตาม ผู้อำนวยการก็จะให้มีการนำเสนอให้ที่ประชุมครูได้รับทราบและลงสรุปด้วยการหาวิธีนำไปใช้ อีกรูปแบบหนึ่งคือการนิเทศภายในด้วยครูเองที่เป็นบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากเพื่อนครูได้ ดังเช่น หัวหน้าฝ่ายวิชาการได้กล่าวถึงการนิเทศเพื่อนครูในทีมว่า

> *หนูเป็นหัวหน้าวิชาการของประถม หนูไปนิเทศประมาณ 5 ชั้นเรียน เอ่อไปพบว่าลายมือของเขาเนี่ยดูไม่ได้เลยซักชั้นเดียว หนูจะต้องเอามาพูด หนูเตือนถึงแม้ว่าจะพูดกันแล้วกับคุณครู ให้การแนะนำเขาก่อนระหว่างที่เราไปดูว่า ถ้าเราอยากให้เด็กลายมือสวยเรามีวิธีการอย่างไรให้เขาคิดมาก่อน เรายังไม่เสนอให้เขาหรอก ทีนี้พอเราเสนอมาแล้วเอาอย่างนี้ดีไหม เราให้เด็กคัดลายมือตามสิ่งที่เขาชอบใจ คัด ก-ฮ คัดสระจะได้เป็นการฝึกการอ่านไปในตัว ว่าคนได้คิดมันก็ต้องได้อ่านด้วย ได้ดูด้วย มันได้หลายทักษะไปพร้อมกัน แต่ว่าเสนอแนวทางเขาไป ถ้าเขาลองมาปฏิบัติและเกิดผลดีต่อเด็ก เขาก็จะยอมรับดีในครั้งต่อไป เข้าไปนิเทศเขาดูแลเขา เขาก็จะยอมรับค่ะ*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

เป็นที่ทราบกันทั่วไปในสมาชิกของทีมโรงเรียนว่า การสอนตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 นั้น ครูผู้สอนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงกว่าการสอนตามปกติ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รอบรู้ มีความรู้ที่ทันยุคสมัย และใช้เทคโนโลยีได้ สมาชิกของทีมโรงเรียนจะเปิดรับการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคม ศาสนาและวัฒนธรรมได้เล่าว่า

> *. . . ดิชั้นไม่ได้เอาแต่ของตัวเองที่เขียนขึ้นนะคะ คือเอาจากกลุ่มอื่นมาด้วย แลกเปลี่ยนกันนะคะ เอามาหลาย ๆ เล่มเพื่อมาศึกษา มาเปรียบเทียบ มาเป็นแนวทางของใครดีก็จะหยิบเอามา คือ จะเอามาเยอะน่ะค่ะ ลงทุนตัวเองเลยค่ะ ถ่ายเอกสารเอามา*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 22 มี.ค.2547)

พฤติกรรมการเรียนรู้ของคณะครูผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียนมีหลายรูปแบบ คือการฝึกอบรม การเรียนรู้ร่วมกัน และประชุมภายในโรงเรียนที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นภาพของการเรียนเป็นทีม การเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตร ทำให้ครูรู้เท่าทันข่าวสารทางการศึกษาเร็วกว่าครูในโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีในด้านการบริหารงานวิชาการ ดังข้อสรุปจากการจัดกลุ่มสนทนาถึงการเรียนรู้ของสมาชิกในระยะที่ผ่านมา ดังนี้

> *เรื่องการศึกษานี้ เราจะรู้ก่อนโดยหนึ่งผู้บริหาร สองผู้ไปรับการอบรม จะเกิดจากจุดนี้ได้ โดยเราก็จะสามารถพูดคุย ผมเชื่อว่าหลายโรงเรียนในกลุ่มอื่น เค้าคงไม่รู้เรื่องหรอกครับ ครูเวลาสอนก็สอนอย่างเดียว ระบบการเปลี่ยนแปลงในราชการแต่เราได้สัมผัสก่อน เราก็เกิดความภาคภูมิใจที่เรามีความรู้ก่อนนะ รู้เรื่องก่อนว่าอะไรเป็นอะไร*
>
> (ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 19 ส.ค.2547)

2.2 การใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย

ในกระแสการปฏิรูปการศึกษา ได้ทำให้เกิดความตื่นตัวเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของครู และส่งผลให้มีความเคลื่อนไหวด้านการฝึกอบรมและทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ใหม่ของการศึกษา ครูเกิดความต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความหนักใจในภารกิจที่รู้สึกว่าเพิ่มขึ้น ครูจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถกำหนดทิศทางและบทบาทของตนให้ก้าวทันต่อกระแสการปฏิรูปการศึกษา บางคนเกิดความรู้สึกต่อต้านและต้องการหลีกหนีไปจากกระบวนการพัฒนา สำหรับกรณีโรงเรียนบ้านนางามที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลได้พบว่าสมาชิกในทีมโรงเรียนมีทัศนะต่อปรากฏการณ์การปฏิรูปการศึกษาในเชิงบวก ซึ่งจะเห็นได้จากครูเกือบทั้งหมดไม่เมินเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักประเมินผลกระทบต่อตนเองและปรับตัวเตรียม

รับสถานการณ์ใหม่ที่มีระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน เริ่มมองหาเพื่อนร่วมทางที่จะเดินไปบนเส้นทางการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอน

การที่คณะครูต้องช่วยกัน ร่วมมือกันในทางวิชาการ ทำงานมากขึ้น และเตรียมการสอนมากขึ้น ถือเป็นการทำหน้าที่ของทุกคน แม้จะทำงานในวันหยุดบ้างในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความตระหนักและใส่ใจในงานร่วมกัน ไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระหรือเบียดบังเวลาว่างหรือเวลาพักผ่อน หากแต่เป็นเรื่องของการจัดการกับการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนัดหมายปรึกษาหารือกัน นำเอาผลการประเมินในจุดต่าง ๆของงานมาพิจารณาหาทางแก้ไขช่วงก่อนเปิดภาคเรียน หรือแม้ในระหว่างเปิดภาคเรียนก็ตาม โดยปกติคณะครูแต่ละคนก็จะมีสมุดบันทึกงานเป็นรายบุคคล และใช้บันทึกการประชุม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พบเห็นได้ในการทำงานของสมาชิกในโรงเรียนแห่งนี้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่เพิ่งเสร็จจากการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ดังนี้

ผู้วิจัย : มีคำสั่งไหมที่มาประชุมกัน
อ.สมสมาน : ประชุมเหรอคะ ส่วนมากจะไม่มีคำสั่งค่ะ
ผู้วิจัย : แล้วมีการบันทึกผลมั้ยคะว่าวันนี้เราคุยกันเรื่องนี้

อ.สมสมาน : ส่วนมากก็จะมาประชุมเสร็จแล้วก็จะบันทึก บันทึกกันเอง ทุกคนก็จะมีสมุดบันทึกกันเองน่ะคะ
ผู้วิจัย : แต่ละคนจะมีบันทึกของตัวเอง ทุกงาน หรือเฉพาะเรื่องหลักสูตร
อ.สมสมาน : ทุกงานเลยค่ะ ที่ท่านผอ. ให้ประชุม ทุกท่านก็จะมีสมุดบันทึกประชุม
ผู้วิจัย : แต่ละคนบันทึกเอาเอง แล้วต้องมีส่งให้ตรวจมั้ย
อ.สมสมาน : ก็ ก็จะมีคณะกรรมการ จะเรียกตรวจเป็นระยะค่ะ

ความใส่ใจในงานที่รับผิดชอบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยเฉพาะงานในหน้าที่หลักของแต่ละบุคคลและทีม เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนจะถือเป็นสาระที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามที่ตกลงกันไว้ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ได้พูดถึงงานที่ตนเองรับผิดชอบในเรื่องการจัดระบบการใช้สื่อการเรียนการสอนไว้ว่า *“ในเรื่องของการใช้สื่อ เราจะบูมในเรื่องนี้ว่าในคณิตศาสตร์นี่เราจะมีสื่ออะไรบ้าง สไลด์ใช้ได้ไหม VDO ใช้ได้ไหม แล้วเราก็ดูว่าส่วนไหนที่เราจะสอนก็จัดไว้ เพื่อให้ท่านได้ดูว่าเราได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ”*

2.3 การตรวจสอบและแก้ไข

ในวงจรการบริหารโรงเรียนโดยปกติจะประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ

สถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำหรับการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขก็คือกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือวงจรที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การปฏิบัติ (doing) การตรวจสอบ (checking) และการปรับปรุงแก้ไข (acting) ซึ่งในวงจรการบริหารโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ก็เช่นเดียวกัน ในขั้นการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขนั้น นอกจากโรงเรียนจะร่วมมือกับกรมวิชาการในการดำเนินงานตรวจสอบให้กิจกรรมของโครงการเป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขงานการสร้างหลักสูตรเป็นระยะ ดังเช่นเมื่อการสร้างหลักสูตรได้ดำเนินการมาระยะหนึ่ง โรงเรียนก็จะได้รับผลการประเมินจากกรมวิชาการว่า ผลงานการสร้างหลักสูตรส่วนใดดีเด่นหรือต้องปรับปรุงส่วนใด ดังที่พูดกันในการจัดกลุ่มสนทนาโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกล่าวว่า *“ การประเมินหลักสูตร มีหลักสูตรโดดเด่นก็คือ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อยู่ในระดับดีค่ะ ส่วนอีก 7 สาระพอใช้ นี้ต้องปรับปรุง ”* มีการนำเอาผลการประเมินหลักสูตรมาพิจารณาหาจุดเด่นจุดด้อยและให้ความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงแก้ไข ดังเช่น สมาชิกในทีมที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งได้อภิปรายในการประชุมกลุ่มสนทนาไว้ว่า

> *. . . พูดถึงผลงาน ความสำเร็จในเรื่องของการจัดทำหลักสูตร แล้วได้รับการประเมินจากหน่วยงานนะคะ ตอนที่ได้รับประเมินมา กลุ่มสาระศิลปะให้ปรับปรุง อันนี้ย้อนอดีตนะคะแต่กลุ่มอื่นอยู่ในขั้นพอใช้ เอ่อ จะมี 3 ระดับคุณภาพ แต่ที่นี้พอลงสู่การปฏิบัติ ก็ผลงานมันจะออกมาในรูปของชิ้นงานที่ให้มองเห็น ก็คือของศิลปะแล้วก็ของพละ การงานพื้นฐานอาชีพบ้าง ส่วนวิชาที่เป็นทักษะ ทักษะพวกการเรียนรู้ พวกวิชาพื้นฐานอย่างนี้ ความโดดเด่นของเด็ก ถ้าเด็กคนหนึ่งเก่ง มันก็จะเก่งหมดในพวกอย่างนี้ที่นี้เวลาไปแข่งขัน เด็กคนหนึ่งเขาให้สิทธิแข่งอย่างเดียว เพราะนั้น เราก็มองไปว่า เราน่าจะให้ไปภาษาไทยนะ สาระอื่นก็ยอมยกเด็กนี้ให้ ผลงานก็เลยไปตามลำดับขั้น*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 2 ก.ค.2547)

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรร่วมกับกรมวิชาการจะเกิดขึ้นหลายรอบ และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการปรับปรุงเอกสารหลักสูตรมากกว่า 3 ครั้งจึงจะทำให้งานเข้าสู่มาตรฐานที่ต้องการ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยกล่าวว่า *“ หลังจากทำเสร็จแล้วก็ส่งไปให้กรมวิชาการได้ตรวจดู เสร็จแล้วก็ จากผลการตรวจก็อยู่ในขั้นพอใช้ค่ะอาจารย์หลังจากได้พัฒนามาเรื่อย ๆ ก็จะดีขึ้น ก็จะใกล้เคียงกับหลักสูตรแกนกลาง ”*

การประเมินจากภายนอกเป็นอีกส่วนหนึ่งที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการนำข้อมูลมาใช้คือ การประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) โรงเรียนได้พบว่าผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน 14 มาตรฐาน อยู่ในระดับดี 10 มาตรฐานและอยู่ในระดับพอใช้ 4 มาตรฐาน ซึ่งรายการทั้ง 4 มาตรฐานที่โรงเรียน

นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขได้แก่ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนได้ทราบผลการประเมินส่วนนี้ก็ได้ให้คณะครูหาวิธีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินภายนอก

สำหรับการประเมินภายในก็ได้มีการตรวจสอบปัญหานักเรียนแยกตามระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เมื่อพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียนหรือพบปัญหาการเรียนรู้ก็จะมีการแบ่งหน้าที่ให้ครูไปแก้ไข รวมทั้งได้เชิญผู้ปกครองนักเรียนแต่ละระดับมารับรู้และร่วมแก้ปัญหาในโอกาสต่าง ๆกันไป ตัวอย่างการแก้ปัญหาวิชาภาษาไทยระดับประถมศึกษาคือ เมื่อมีการทดสอบพบว่านักเรียนคนใดเรียนอ่อนก็จะจัดให้มีการเรียนซ่อมเสริมโดยจัดครูเข้าไปร่วมแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม ๆไป ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นปัญหาหลักที่ผู้อำนวยการได้นำมาใช้เป็นปัญหาร่วมกันทั้งโรงเรียน และเป็นปัญหาที่อยู่ในกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษาและพลานามัยได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกถึงการแก้ปัญหาในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบว่า *“. . . สอนไปแล้ว 1 ปี 2 ปี ก็คงจะยังไม่สมบูรณ์เต็มที่นะครับ เพราะหลักสูตรมันไม่ตายตัวนะครับ มันก็ต้องปรับ พอสอนไปเจอปัญหา สอนปั๊บเจอ มันต้องเขียน ต้องปรับเพิ่มเติมไป แล้วก็จะปรับใช้ไปเรื่อย ๆ ก็ให้ทางผู้เชี่ยวชาญได้มาประเมิน ว่ามันเป็นยังไงนะครับ”*

นอกจากการตรวจสอบโดยหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษาโดยตรง และการตรวจสอบด้วยตนเองของทีมงานในโรงเรียนแล้ว ชุมชนได้แสดงบทบาทในการร่วมตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยเช่นกัน ทั้งที่เป็นการรับฟังจากการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และเสียงสะท้อนกลับจากผู้ปกครองอีกด้วย อันจะเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริหารทีมผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังการให้สัมภาษณ์ระดับลึกของหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชายแดน เขต 1 เกี่ยวกับบทบาทของชุมชนต่อการประเมินโรงเรียนดังนี้

> *. . . ชุมชนเข้ามาร่วมมาก ๆ ก็คือร่วมประเมิน ชุมชนนางามค่อนข้างจะ Feed Back ไปที่โรงเรียนดี ว่าเด็กยังไม่รู้อันนี้นะ ว่าเด็กยังทำอันนั้นไม่ได้นะ ค่อนข้างดี ผมมองว่าถ้าสมมติว่าโรงเรียนเริ่มปีแรก ๆ ทำได้สองสามอย่างนี่ ต่อ ๆไปมันก็คงจะดีขึ้น แต่ก็คงไม่ Complete ทั้งหมด แต่ดูแล้วก็ ชุมชนก็รู้สึกว่าเค้าเป็นเจ้าของจริง ๆในเรื่องหลักสูตร ใช้ได้*
>
> (หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

3. การปรับวัฒนธรรมการทำงาน

การปรับวัฒนธรรมการทำงานไปสู่ทิศทางของการทำงานเป็นทีม จะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีมให้มีเอกลักษณ์ ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป การปรับวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนบ้านนางามที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรมีการดำรงอยู่ ได้แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนชัดเจนขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก การยึดมั่นในปรัชญาของโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ การสื่อสารอย่างทั่วถึง การมีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

3.1 การยึดมั่นในปรัชญาโรงเรียน

การที่โรงเรียนได้หยิบยกเอาคติพจน์ของโรงเรียนซึ่งมีอยู่คู่กับการเป็นโรงเรียนบ้านนางามมาตั้งแต่ในอดีต มาพิจารณาทบทวนเพื่อกำหนดเป็นปรัชญาและวิสัยทัศน์ใหม่ในคราวที่มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเมื่อปีการศึกษา 2540 นั้น จากเอกสารบันทึกกิจกรรมของโรงเรียนได้พบว่า โรงเรียนได้มีการกำหนดแนวความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุดของความคิดที่บันทึกว่า “*เกิดจากทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งครู นักเรียน*” ด้วยคติพจน์ คำขวัญ และปรัชญาของโรงเรียนไว้ว่า

คติพจน์ : “ ปญฺญา โลกสฺสมฺ ปชฺโชโต ” หมายถึง ปัญญาเป็นแสงสว่างส่องโลก

คำขวัญประจำโรงเรียน : “ รักสะอาด มารยาทดี มีวิชา กีฬาเด่น เป็นโรงเรียนชุมชน ”

ปรัชญาโรงเรียน : “ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชน ให้มีความเจริญงอกงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ”

ในเวลาต่อมาโรงเรียนได้มีการนำเอาปรัชญาไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ระยะ 5 ปี คือในครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2540 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้ว่า “ ภายในปีการศึกษา 2546 โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สู่ศิลปวัฒนธรรม นำสื่อเทคโนโลยี นักเรียนมีคุณภาพผ่านเกณฑ์ เน้นครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมอนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพย์ติด ” และได้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในครั้งที่สองไว้ว่า “ ภายในปี 2549 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยครูมืออาชีพ จัดแหล่งเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพย์ติด” เมื่อพิจารณาข้อมูลความสัมพันธ์เชิงเนื้อหาระหว่างคติพจน์ คำขวัญ ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ก็จะเห็นได้ว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาการโดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอันดับแรก และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอันดับถัดไป มีความครอบคลุมสาระสำคัญของการจัดการศึกษาที่ดี

และเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโรงเรียน ดังที่รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งซึ่งร่วมอยู่ในเหตุการณ์ของการประชุมในครั้งนั้น ได้ให้การสัมภาษณ์ยืนยันไว้ดังนี้

> *ตัวปรัชญาของเราที่มีก็ได้ พร้อม ๆ กันกับการให้ทำธรรมนูญโรงเรียน ที่สมัยนั้นให้โรงเรียนมีธรรมนูญของโรงเรียน มีการรวบรวมเรื่องปรัชญา คติพจน์เรื่องคำขวัญอะไรนี้นะฮะ แล้วก็ได้ดำเนินการเรื่องเหล่านี้ขึ้นก็โดยที่ได้มาจากคณะครูอาจารย์แล้วก็ตัวแทนนักเรียนแล้วก็มีตัวแทนผู้ปกครองร่วมด้วย แล้วก็มีคณะกรรมการของโรงเรียนได้มาร่วมกัน ถือโอกาสในเรื่องของปรัชญาพวกวิสัยทัศน์ พวกคำขวัญ พวกอะไรเหล่านี้เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมนูญของโรงเรียนที่เราจัดขึ้น ซึ่งเราได้ดำเนินการในครั้งแรกในปี พ.ศ. 2540*
>
> (รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 ก.พ.2547)

การกำหนดปรัชญาที่มุ่งเน้นที่ผู้เรียนซึ่งเป็นลูกหลานของประชาชนในชุมชนแห่งนี้ ได้ก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันที่จะยึดถือประพฤติปฏิบัติภายในโรงเรียน และขยายออกไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเหนียวแน่นในเวลาต่อมา อีกทั้งสมาชิกโรงเรียนส่วนใหญ่มีความร่วมมือร่วมใจแบบเป็นทีมที่มีค่านิยมมุ่งการเปลี่ยนแปลง และการบุกเบิกแสวงหาหรือ “ทำหา” สิ่งใหม่ ๆอยู่เสมอ โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้อาสางานเชิงนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงมาสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะงานที่จะตอบสนองต่อปรัชญาของโรงเรียน เป็นการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เริ่มจากงานที่เป็นข้อตกลงกับหน่วยนโยบาย แล้วสร้างค่านิยมร่วมในหมู่สมาชิกโรงเรียนและชุมชน ให้มีความเห็นร่วมในแนวทางการปฏิบัติ และร่วมกำหนดเป็นแบบแผนการปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม ดังที่ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการได้สะท้อนแนวคิดการทำงานในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ว่า *“ถ้าเราอ่านปรัชญาเมื่อไหร่แล้วจะต้องให้เรา ฟัง คิด ว่าเราจะต้องทำการที่เราคิดไว้อย่างงี้แหล่ะ เอาจากการศึกษา ให้พัฒนาเยาวชนใช่ไหม เราก็ต้องมีความตั้งมั่น ที่จะทำตามแนวคิดของเราที่ตั้งไว้ อย่างนี้แหล่ะค่ะ ”*

3.2 ความรับผิดชอบงานตามหน้าที่

การทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกของทีมโรงเรียนในฐานะผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและของโรงเรียน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการประสานงานกันในแต่ละขั้นตอนของงาน มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จนทำให้ผู้ร่วมทีมมีความกระตือรือร้นไม่เบื่อหน่ายการทำงาน มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ใน “ทีม” เดียวกัน มีความรับผิดชอบที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จผลที่ต้องการได้ โดยปกติครูแต่ละคนจะต้องทำหน้าที่หลักคืองานสอนตามที่โรงเรียนมีคำสั่งมอบหมายไว้อย่างชัดเจน กับหน้าที่อีกส่วนหนึ่งคืองานอื่น ๆที่แต่ละคนจะได้รับมอบหมายต่างกันออกไปตามความรู้ความสามารถหรือความสมัครใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ต้องทำตลอดทั้งปีหรือเป็นงานเฉพาะกิจก็ได้ โดยการยอมรับจากที่ประชุมทีมโรงเรียน

และผู้อำนวยการเป็นผู้สั่งการ เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งคำถามในที่การจัดกลุ่มสนทนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็จะได้คำตอบร่วมกันว่า เมื่องานมีมาก ทุกคนก็ต้องจัดสรรเวลา และมีการทำปฏิทินงานดังที่กล่าวว่า

> *งานมันมีงานอยู่หลายประเภท ประเภทหนึ่งคืองานที่เรารับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการเรียนการสอน สองงานมอบหมายโครงการ เราต้องมีปฏิทินงาน ว่าในงานโครงการนี่ ปฏิทินงานสำเร็จเมื่อไร ดำเนินการอย่างไร ก็มีการดำเนินการ ตรวจสอบอะไรตอนนั้น ก็จะมีปฏิทินงานออกมา แต่ละงาน อีกงานหนึ่งคือ งานจรเหมือนยาเสพย์ติดรายงานทุกเดือน แล้วก็งานเรื่องอื่น ๆ เข้ามา เราก็จัดสรรเวลา มาทำที่บ้านเวลาว่าง. . .*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

สมาชิกในทีมโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบงานตามหน้าที่สูง พิจารณาได้จากงานการจัดทำหลักสูตรได้แล้วเสร็จ และสามารถนำหลักสูตรไปจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้จนถึงขั้นนำไปใช้ในห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ แม้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขผลงานหลายครั้งในแต่ละชิ้นงาน แต่ก็ถือได้ว่าเป็นสภาวะปกติของงานการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีธรรมชาติของงานคือต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปจนถึงเกณฑ์คุณภาพระดับหนึ่ง ความรับผิดชอบในงานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ได้แสดงออกในลักษณะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ทั้งที่เป็นงานสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ดังตัวอย่างที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกันไว้ว่า

> *ก็ตัวหนึ่งก็คือการมอบหมายจากท่านผู้บริหารนะครับ แล้วเราก็รับรู้เอง ว่าเราจะต้องทำ ก็ในเมื่อเราอบรมมาโดยตรง เราก็ต้องทำทั้ง 3 ช่วงชั้นให้เสร็จ เพื่อที่จะทันใช้ครับ*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

> *คือผมตื่นขึ้นมาเนี่ย ต้องคิดก่อนวันนี้สอนป.1เรื่องอะไร ตารางเรียนตารางสอนให้ทำอะไร ต้องเตรียมอะไร อย่าง ม.3ต้องอะไร อะไรยังไง ถ้าวันนี้เราติดเราจะทำยังไง จะสั่งงานยังไง ก็ต้องคิดก่อนมาถึงโรงเรียน พอมาถึงโรงเรียนก็บริหารงานตามที่เราคิดไว้ ตั้งไว้แต่ละวัน*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, 25 มี.ค.2547)

การที่สมาชิกทีมผู้นำกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนสามารถบริหารจัดการให้งานสร้างหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ได้ตามแผนปฏิบัติร่วมกับกรมวิชาการ รวมทั้งในภาพรวมของโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ได้กลายเป็นแบบแผนของการทำงานในทีมทั้งโรงเรียนที่

จะต้องยึดถือความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขยายความรู้สึกรับผิดชอบนี้ไปยังงานอื่น ๆของโรงเรียนอีกด้วย

3.3 การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้สมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิผล เพราะแม้ว่าโรงเรียนจะมีแผนงานที่ดี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพียงใด แต่หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วแผนงานที่ดีก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่อาจเป็นการพูด หรือเป็นลายลักษณ์อักษรระหว่างสมาชิกของทีม เพื่อให้เข้าใจความหมายและเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยปกติจะมีสองช่องทางคือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้งและการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ในกรณีของการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งอาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง เช่น การส่งข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น อาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูงที่เป็นข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่าง ๆจากสมาชิกโรงเรียน และอีกช่องทางหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ซึ่งเกิดจากสมาชิกในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกัน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารทั้งสองช่องทางที่กล่าวแล้วอาจจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางการและการติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้ที่ส่งสารจะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมผ่านไปยังผู้รับสารในเรื่องนั้น ๆ สำหรับการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนบ้านนางามเกิดขึ้นหลายลักษณะคือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดประชุมในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีกำหนดวันประชุมตามความจำเป็น การประชุมทีมโรงเรียนกำหนดประชุมสัปดาห์ละหนึ่งครั้งในวันศุกร์หลังเลิกเรียน การประชุมกลุ่มอื่น ๆตามความจำเป็นเร่งด่วน การประชุมที่เป็นรูปแบบทางการเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียน มีการรับฟังความคิดเห็นและหาข้อสรุปในกรณีที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการประชุมนักเรียนเพื่อชี้แจงข่าวสารความเป็นไปของโรงเรียนในเวลาเข้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าของทุกวัน ให้นักเรียนเข้าใจและร่วมมือปฏิบัติ อีกกรณีหนึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพบปะพูดคุยในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และทีมอื่น ๆ การสื่อสารแบบนี้มักจะได้ผลดีเพราะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งที่เป็นการคุยกันในเวลาอาหารมื้อกลางวัน การคุยกันในห้องทำงาน หรือเวลาหลังเลิกเรียนก่อนเดินทางกลับบ้าน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นผลดีต่องานของทีมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

นอกจากการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในคณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกของทีมโรงเรียน และกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลในชุมชนด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มผู้นำองค์กรท้องถิ่น ทั้งนี้อาจใช้วิธีการที่เป็น

ทางการ เช่น การเชิญประชุมผู้ปกครอง การสื่อสารด้วยเอกสาร หรือการที่ผู้อำนวยการหรือคณะครูเข้าไปร่วมกิจกรรมชุมชน ซึ่งเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ดังกรณีตัวอย่างการที่โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกับชุมชนที่ผู้อำนวยกล่าวให้สัมภาษณ์ไว้ตอนหนึ่งว่า

> *คือจริง ๆเนี่ย ชุมชนเขาจะเข้ามาโรงเรียนตลอด หมายถึง ส่งลูกส่งหลานมา ก็เห็นสภาพการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีไปเรื่อย ๆ เราก็ทำหนังสือชี้แจงไปกับเด็กนักเรียนว่า ขณะนี้โรงเรียนทำอะไร แล้วต่อไปโรงเรียนจะทำอะไร เหมือนที่เราจะประกวดความเป็นเลิศ โดยนักเรียนสี่ร้อยกว่าคนนี้เข้าประกวด ไม่ใช่คัดเลือกนักเรียนมาเข้าประกวด แต่เด็กสี่ร้อยกว่าคนนี้ต้องเข้าประกวดกันทุกคน เรากำลังทำหนังสือเจ้งเขาไปว่าในเดือนตุลาคมเนี่ยเรามีโครงการที่จะทำในเรื่องเหล่านี้ ชุมชนเขาก็รู้*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2547)

การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งที่เป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้กลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนและชุมชนสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

3.4 บรรยากาศที่สร้างสรรค์

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและสมาชิกของโรงเรียน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน เป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียน กล่าวคือถ้าภายในโรงเรียนมีการทำความเข้าใจในงานร่วมกัน และสร้างเจตคติที่ดีต่อกันในโรงเรียน ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศที่มีพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จของกันและกัน สำหรับในโรงเรียนบ้านนางามมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคือ สมาชิกมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบร่วมมือกันสูง มีความสัมพันธ์กับแบบกัลยาณมิตร และมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เป็นนิจ กล่าวคือ ในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันนั้นสมาชิกทั้งในระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการได้จัดกิจกรรมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานหลักสูตรและการสอนที่ตนเองรับผิดชอบ และมีส่วนเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีม เป็นบรรยากาศทีมงานพัฒนาตนเองโดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดประเด็นที่จะหาคำตอบของปัญหาที่มีร่วมกัน สมาชิกคนอื่น ๆก็จะร่วมอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วม ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศได้กล่าวให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า *‘‘ ก็มาสรุปว่า อันไหนที่มันจำเป็นที่สุดที่ว่าเราจะต้องรีบทำ ถ้าไม่ทำไม่ได้อะไรอย่างนี้ ก็มาวิเคราะห์กันว่าควรจะทำอย่างไร ก็มารวมกันเข้ากัน แล้วก็มาจัดลำดับว่าจะอันไหนเริ่มแรก ทีนี้งานอื่นเขา งานบุคลากรงานอะไร เขาก็จะมาเสริมกันไป ’’*

ความสัมพันธ์ที่เป็นแบบกัลยาณมิตรนั้น เป็นการแสดงออกของสมาชิกในทีมโรงเรียนที่มีความเป็นมิตร มีไมตรีจิต มีความเมตตาให้ความช่วยเหลือกันและกัน และรักใคร่กลมเกลียวกัน ดังที่ครูอาวุโสคนหนึ่งได้ยืนยันเรื่องนี้ในการให้สัมภาษณ์ไว้ว่า *“ความประทับใจก็ คุณครูที่อยู่ที่นี่ส่วนมากก็ให้ความเป็นกันเอง รักใคร่กลมเกลียวกันดีแหล่ะค่ะ ตั้งแต่ก่อน ๆ มาจนถึงปัจจุบันนี้ มีความกลมเกลียวกัน ช่วยเหลือกันอะไรต่าง ๆเป็นอย่างดีค่ะ ”*

ส่วนประเด็นการที่สมาชิกในทีมมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เสมอนั้น นับว่าเป็นลักษณะเด่นประการหนึ่งที่การทำงานของคณะครูซึ่งเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียน ได้แสดงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของตน คือ การสร้างสรรค์งานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นบรรยากาศแบบสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.5 ความโปร่งใสในการบริหาร

การดำเนินงานที่ยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบการทำงานได้ เป็นหลักการอันหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในกรณีโรงเรียนทั่วไปก็หมายถึงการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ในโรงเรียนจึงต้องแสดงความโปร่งใสในทางการบริหารที่มีรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารทั้งสี่ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามได้แสดงจุดยืนของตนในด้านความโปร่งใสในการบริหารด้วยคำพูดและการปฏิบัติในงานบริหารทั่วไป เช่น การยืนยันว่าตนเองไม่เคยเอาเปรียบลูกน้อง คอยให้กำลังใจ และอยู่เป็นเพื่อนร่วมงานเสมอ เปิดเผยถึงสิ่งที่ไปรับรู้มาจากการไปร่วมประชุมหลายระดับ ทั้งที่เป็นการไปร่วมประชุมในฐานะบุคคลและในฐานะผู้บริหารโรงเรียน โดยไม่มีอะไรปิดบังสมาชิกผู้ร่วมงาน ดังการให้สัมภาษณ์ไว้ตอนหนึ่งดังนี้

> *. . . ทีมงานผมนี่ผมยอมรับว่าทีมงานผมแข็ง หนึ่งผมแฟร์กับเขา สองผมโปร่งใส ผมไม่เอารัดเอาเปรียบอะไร ผมพยายามที่จะเป็นผู้นำที่ดีให้แก่เขา พอเขาอย่างนี้ผมก็สบาย ผมทำอะไรก็สบาย ไม่ใช่ว่าโอ๊ะเอามาอีกแล้ว ทำไมโรงเรียนอื่นเขาไม่เห็นได้อะไรอย่างเราเลย เขาถือว่ามันเป็นภาระเป็นหน้าที่ที่เราต้องทำน่ะ ไม่ใช่ทิ้งภาระให้เรา ไม่ใช่อย่างงี้ แต่ก็ถือว่ามันใช่ล่ะการปฏิรูป มันเป็นหน้าที่เรา มันเป็นหน้าที่ที่เราจะต้องสร้างเด็กอะไรอย่างงี้ฮะ ครูส่วนใหญ่จะคิดอย่างนั้น*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

สมาชิกโรงเรียนที่ทำหน้าที่ด้านการเงินของโรงเรียนก็ได้ให้การยืนยันถึงการบริหารงบประมาณว่าผู้อำนวยการได้แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดงบประมาณประจำปีที่ได้รับ และให้มีการนำไปแจ้งหารือในที่ประชุมทีมโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า *“ถ้าได้รับงบประมาณ ท่านผู้อำนวยการจะแจ้งผ่านการเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ มีการรับทราบร่วมกัน ต้องแจ้งผ่าน เพราะตอนแรกเขาจะแจงการจัดสรรใช่มั้ยค่ะ ก็ให้เรารับทราบให้เราได้รู้ก่อน ก็จะคุยกันเวลามีประชุมประจำเดือน ก็จะมาร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง ”* นอกจากการแสดงข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับแนวคิดของตนเอง และการบริหารงบประมาณให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันในสมาชิกทีมโรงเรียนแล้ว ผู้อำนวยการยังเป็นผู้ที่ใจกว้าง ดูแลความเป็นอยู่และจัดบริการข้าวปลาอาหารเลี้ยงดูลูกน้องด้วยทุนทรัพย์ส่วนตัวอยู่เสมอ ดังเช่นครูคนหนึ่งได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไว้ว่า

> *. . . อีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารท่านก็จะได้เลือกเป็นตัวแทนมาตลอด ตั้งแต่เป็น กปจ. ตั้งสามสี่สมัยค่ะ ท่านก็เป็นมาตลอด แล้วถามว่าในประวัติการคดโกงนี้มองด้วยสายตา มาอยู่ด้วยกันนี่ แทบจะไม่เห็นสักครั้งหนึ่งเลย ท่านจะควัก ท่านจะใจกว้าง ท่านจะให้ แต่ก่อนไม่เคยเห็น มาตของผอ. เค้าให้ผอ.จ่ายเงิน ให้กินข้าวอะไรดีแท้ พอไปดูแม่บ้านก็ธรรมดา*
>
> (ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 12 พ.ค.2547)

งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนสู่ชุมชน และขยายไปสู่วงกว้างที่เป็นสาธารณะอีกลักษณะหนึ่งที่โรงเรียนบ้านนางามได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง คือ การเผยแพร่ผลงานของโรงเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อนกลับจากบุคคลภายนอกในการดำเนินกิจการของโรงเรียน โดยเฉพาะการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้เป็นจุดเริ่มต้นครั้งสำคัญในการที่โรงเรียนได้แสดงการเป็นองค์การระบบเปิด ที่ให้ทุกคนเข้าไปศึกษาเรียนรู้และให้ข้อคิดเห็นได้ ดังข้อมูลในสมุดเยี่ยมของโรงเรียนที่มีรายการผู้มาศึกษาดูงานได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากมาย และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงการแสดงผลงานของโรงเรียน และศึกษานิเทศก์อีกคนหนึ่งที่กล่าวในเรื่องเดียวกันไว้ดังนี้

> *เคยไปแสดงผลงาน แสดงทั้งที่นี่ ให้ชุมชน ให้ผู้ปกครอง ได้มารับรู้ว่าลูกหลานตัวเองเป็นยังไง แล้วโรงเรียนจัดการศึกษาแบบไหน ก็ได้แสดงนิทรรศการแล้วก็เชิญคนต่างอำเภอ ต่างจังหวัดมาดูน่ะคะ*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 4 มี.ค.2547)

> *เป็นความคิดของโรงเรียนเองครับ คือช่วงนั้นคล้าย ๆกับว่า โรงอื่นอยากเห็น อยากรู้ทำยังไง ถ้ามาถามแต่ละโรง คือช่วงนั้นมาดูงานจนไม่ได้เป็นอันสอนน่ะต้องมาต้อนรับ ก็เลยมีแนวคิด อ่าท่าน ผอ.ท่านมีแนวคิดจัดนิทรรศการ 3 วัน*
>
> (ศึกษานิเทศก์ชาลี, 9 พ.ค.2547)

การแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของผู้อำนวยการ และแสดงออกในทางปฏิบัติถึงความโปร่งใส และให้ทุกคนได้ตรวจสอบผลงานของโรงเรียนได้ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ได้กลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ขยายการรับรู้ไปสู่ชุมชนจนถึงปัจจุบัน

ตอนที่ 4 ผลที่เกิดติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลจากปรากฏการณ์การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อหาคำตอบว่าในระยะสองปีของการดำเนินงานโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ได้ทำให้เกิดผลสำเร็จในระหว่างโครงการกำลังดำเนินการอยู่เพียงใด มีปัญหาหรือผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง ดังจะได้กล่าวถึงผลกระทบทางบวก และผลกระทบทางลบ ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบทางบวก

แม้ในระยะเวลาของการดำเนินงานแบบนำร่องจะผ่านพ้นไปเพียงครึ่งทาง และมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งที่เป็นฉบับแสดงภาพรวมของหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขไปบ้างแล้ว ผลที่ตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และเป็นภาพความสำเร็จ เริ่มปรากฏดังที่จะกล่าวถึงตามลำดับคือ พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การเป็นตัวแบบนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน การยอมรับจากภายนอก และการมีชื่อเสียงของโรงเรียน ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การแสดงออกของนักเรียนที่เป็นผลจากการเรียนรู้ก็คือ ลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ ได้แก่ การเป็นคนดี คนเก่ง และคนที่อยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข การรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนอันมีผลมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งนี้ เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือ ในกระบวนการเรียนรู้ได้พบว่า นักเรียนมีวิธีเรียนรู้ที่หลากหลายวิธีมากขึ้น นอกจากการเรียนรู้จากครูโดยตรงแล้ว นักเรียนหลายคนได้ให้สัมภาษณ์และยืนยันว่าเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น มีห้องสมุดขนาดใหญ่ มีหนังสือให้อ่านมาก มีห้องสาระการเรียนรู้หลายห้อง เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนได้ บางครั้งนักเรียนที่เรียนเก่งก็สามารถสอนเพื่อนได้ ดังที่นักเรียนหญิงซึ่งเรียนอยู่ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 คนหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ถึงการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนในชั้นเรียน

ว่า มีการพูดคุยซักถามกันในกลุ่มเพื่อน เกี่ยวกับเนื้อหาที่ไม่เข้าใจและการทำงานส่งครู คนที่เรียนเก่งจะช่วยเพื่อนได้มาก ดังนี้

> *การเรียนรู้จากเพื่อนนะคะ ก็จะเริ่มจากการจัดกลุ่มคุยกันเกี่ยวกับเรื่องที่เรากำลังจะศึกษา ว่าเรื่องนี้ทำยังไง ปฏิบัติยังไง ถึงจะได้ผล ได้ผลอย่างไร และถ้าเราไม่เข้าใจเรื่องใด เพื่อนก็จะช่วยให้คำปรึกษา ถ้าเพื่อนไม่เข้าเรียนในบางวิชา และครูให้งานเอาไว้ เราก็จะบอกเพื่อนว่าครูให้งานไว้แล้ว เพื่อนก็จะบอกให้เราช่วยบอกว่า งานนี้ปฏิบัติอย่างไร ทำอย่างไร แล้วเราก็จะช่วยแนะนำเพื่อน สอนเพื่อน ให้เพื่อนได้รู้*
>
> (บัว, 17 มี.ค.2547)

กระบวนการเรียนรู้อีกแบบหนึ่งที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน เมื่อโรงเรียนให้นักเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมวันสำคัญในรอบปี รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากครูเป็นเรื่องๆไป การจัดกิจกรรมเหล่านี้นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันในขั้นตอนการร่วมวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง นักเรียนรุ่นพี่ได้รวมตัวกันตั้งกลุ่มสนใจแล้วหาสมาชิกร่วมทำกิจกรรมในวันสำคัญที่โรงเรียนจัดให้มีขึ้น ดังที่นักเรียนหญิงอีกคนหนึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

> *กิจกรรมต่างๆที่พวกพี่เขาได้รวมกลุ่ม รวมถึงฉันด้วยตอนนั้น อย่างเช่นพวกพี่ๆเขาก็จะเริ่มจากการหาสมาชิก แล้วก็จะเริ่มปรึกษากันว่าเราควรจะทำเกี่ยวกับอะไรในวันเด็กนี้ ก็จะพากันระดมความคิด แล้วก็จะช่วยกันแจกจ่ายงานที่ตัวเองจะต้องปฏิบัติไปค่ะ*
>
> (กีตา, 17 มี.ค.2547)

ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ผลการเรียนรู้ทางวิชาการจากการสอบวัดผลในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ทั้งการประเมินผลภายในโรงเรียน และการประเมินคุณภาพจากภายนอก ผลการเรียนรู้ในส่วนนี้คณะครูได้นำผลการประเมินจากหลายระดับมาใช้ ได้แก่ การประเมินภายในโรงเรียน การประเมินโยศึกษานิเทศก์ และการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอก เป็นต้น สมาชิกมีความเห็นตรงกันว่าผลการเรียนรู้ในปีแรกของการนำร่องการใช้หลักสูตรยังไม่ได้ผลเป็นที่พอใจในหลายวิชา อาทิ วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นจุดอ่อนเหล่านี้ ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผลการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและปรากฏขึ้นเป็นที่ยอมรับว่าเป็นความสำเร็จทั้งจากสมาชิกในทีมโรงเรียน และผู้เข้ามาศึกษาดูงาน ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยของนักเรียนทั้งโรงเรียนที่ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบแบบแผนของโรงเรียน ตรงต่อเวลา ดังความเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มที่เข้ามาศึกษาดูงานและให้

ความเห็นกับผู้วิจัยว่า “ *นักเรียนนะครับก็เป็นระเบียบดีนะครับ ไม่เห็น ที่อื่นนะครับ ที่ผ่านมา นักเรียนก็จะไป ยังไม่เข้าห้องเลยก็มีนะครับ ส่วนมากก็จะวิ่งเล่นกัน ที่นี่เป็นระเบียบดีมาก* ” ความกล้าแสดงออกมากขึ้น ไม่เป็นเด็กขี้อายอย่างที่เคยเป็นมาก่อน ความกล้าแสดงออกนี้เกิดขึ้นทั้งในห้องเรียน และการจัดกิจกรรมทั่วไป จนบางครั้งก็รู้สึกว่าแสดงออกมากเกินไป ดังเช่นครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมคนหนึ่งให้สัมภาษณ์และกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “ *เค้าจะกล้าแสดงออกค่ะ กล้าแสดงออก กล้าตอบโต้ กล้าอะไร ถ้าแต่ก่อนนี้บอกว่าแค่เชิญธงชาติเด็กบางคนยังอาย เหนียมอาย ทุกวันนี้กล้า อาจจะกล้าเกินด้วย* ”

การที่นักเรียนมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายวิธีมากขึ้น เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี รักการแสวงหาความรู้ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมเหล่านี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมโรงเรียนทั้งหมด โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนเองเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างสูง เปิดโอกาสให้นักเรียนมีอิสระในการทำกิจกรรมภายในโรงเรียน และแนะนำให้ครูคอยดูแลอยู่ห่างๆ ดังการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนตอนหนึ่งว่า

> *เด็กเขาก็จะว่าของเขาได้ โดยเฉพาะ ม.2 ม.3 เขาก็จะเป็นผู้จัดการแทนครู เหมือนอย่างเชียร์เต้นอะไรเนี่ย เขาก็จะว่าของเขาแหล่ะ คือเขาชอบยังไงเขาก็ว่าไปเลยอย่างเงี้ย ครูเพียงแต่อยู่ห่างๆ อย่าไปนี้เด็กให้มันมากหน่อย ให้เขาได้อิสระในการดำเนินการน่ะ คือเรารู้อยู่แล้วทำมาทุกปี นี่เด็กก็ไม่มีออกนอกกรอบ ไม่มีเลยเถิดไม่มีอะไร ก็ให้เขาทำไป ครูก็อยู่ห่างๆ*
>
> (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

1.2 การเป็นตัวแบบนวัตกรรม

ความคาดหวังอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นและเป็นมาตั้งแต่อดีตของหน่วยศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดก็คือ การคาดหวังที่จะให้โรงเรียนบ้านนางามเป็นแหล่งนำร่องนวัตกรรมทางการศึกษาดังที่โรงเรียนเคยได้รับความไว้วางใจให้เข้าร่วมโครงการใหม่ๆมาโดยตลอด อาทิ โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท(กศ.พช.) โครงการโรงเรียนเพื่อนเด็ก โครงการโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร เป็นต้น โครงการเหล่านี้มีแหล่งทุนและงบประมาณของทางราชการให้ดำเนินการเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นต้นแบบสำหรับการขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่นๆ ดังนั้นสมาชิกในทีมโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษามาก่อนแล้ว เมื่อจะต้องดำเนินงานในลักษณะการ “นำร่อง” การใช้หลักสูตรอีกครั้งหนึ่งซึ่งเป็นงานที่ตรงตามบทบาทหน้าที่ของครูมากกว่าโครงการอื่นๆที่มีมาในอดีต จึงทำให้การสร้างสรรค์งานหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาซึ่งกล่าวถึงผลงานของตนที่ได้มีครูในละแวกใกล้เคียงนำไปใช้และขอคำปรึกษา ในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า “ *ท้องถิ่นใกล้เคียง*

กัน มันก็เหมือนกันแหล่ะ ในตำบล ในอำเภอ ส่วนใหญ่เค้าเอาของผมไป แล้วก็ พอเอาไปเสร็จแล้ว เค้าก็มาถาม มีหลายคน เค้าก็มาดูงาน บางคนก็มาดู ก็มาถาม เออจากนี้ไปเป็นยังไง ทำยังไง ประเมินยังไง นะครับ สอนยังไง” และหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับมัธยมศึกษาก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า โรงเรียนในละแวกใกล้เคียงก็เอาแบบอย่างของโรงเรียนไปแทบทั้งนั้น ดังคำพูดที่ว่า *“ ก็เป็นผู้นำของละแวกแถวนี้ ก็จะดูและจะเอาแบบไปทั้งหมด บางโรงก็เหมือนกันหมดทุกกระเบียดนิ้ว บางโรงก็อาจจะไปเปลี่ยนแปลงบ้าง ก็เข้าใจ ส่วนมากเมื่อเปิดดูไปแล้วเป็นของนางาม ”*

เมื่อพิจารณาผลงานของทีมระดับหัวหน้างานที่ได้สร้างสรรค์ผลงานไว้หลายลักษณะ เช่น เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แบบประเมินการพัฒนาผู้เรียน และการนำหลักสูตรไปใช้จัดการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบวิธีการจัดครูแนวใหม่ที่ให้ครูรับผิดชอบการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้แทนการรับผิดชอบแบบเหมาชั้นเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้ครบทั้งแปดกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผลงานคุณภาพดีเด่น และยังอยู่ระหว่างการริเริ่มก็ตาม แต่เอกสารหลักสูตรและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนมีอยู่ ก็ได้ใช้ประโยชน์ให้กับครูและผู้บริหารจากโรงเรียนอื่น ๆได้นำไปเป็นตัวแบบและประยุกต์ใช้เป็นอย่างมาก

1.3 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นภาพรวมจากความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดจากการจูงใจ และหรือจากเจตคติ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงานที่จะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ ในกรณีการทำงานนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระยะสองปีที่ผ่านมานั้น อาจพิจารณาเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานได้จาก ลักษณะงานที่ทำ รางวัลที่ได้รับ ความรู้สึกต่อผู้บริหารและการอำนวยการ ผลงานที่เกิดขึ้น และการได้พัฒนาตนเอง ดังจะได้กล่าวถึงบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ได้สะท้อนความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังนี้ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดของโรงเรียน มีความเต็มใจและพึงพอใจที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากหน่วยงานระดับสูง คือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงแสดงความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน เมื่อมีปัญหาอุปสรรคใด ๆเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานก็จะเอาใจใส่ติดตามดูแลให้งานสำเร็จลุล่วงไป มีความมั่นใจว่างานจะสำเร็จได้แน่นอน ดังคำกล่าวของศึกษาธิการอำเภอชานเมืองและผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามตอนหนึ่งว่า

> *อันนี้ก็เป็นที่ประจักษ์นะครับ ก็ได้เห็นแล้ว แสดงว่าในการทำงานที่ทุ่มเทโดยความร่วมไม้ร่วมมือของผู้บริหารนั้น ทุกส่วนราชการ ไม่ว่าครู ชุมชน หรือทางเขตพื้นที่ก็ชื่นชมอยู่ ในส่วนของโรงเรียนนี้ผมเองก็เป็นส่วนหนึ่ง ตั้งแต่ครั้งที่เป็นครูอยู่ก็*

ได้มาดูโรงเรียนบ้านนางาม โรงเรียนต้นแบบ ทุกอย่างยังไม่ถอยเลยนะฮะ แล้วทุกอย่างวันนี้ก็ยังรุดหน้าไปเรื่อย ๆ

(ศึกษาธิการอำเภอชานเมือง, 26 ส.ค.2546)

สิ่งที่เราทำมากับมือเรา แล้วเราเป็นผู้ปฏิบัติ มันทะลุปรุโปร่ง มันรู้ฮะ มันรู้ว่าอะไรเป็นยังไง เราเขียนยังไง กำหนดยังไงนะฮะ พอเราทำไปมันก็ไปได้ด้วยความสบายใจ ทำงานได้ด้วยความสบายใจ เพราะเราเป็นผู้เขียนและผู้มาใช้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 2 ก.พ.2547)

เมื่อมีผลงานของโรงเรียนปรากฏชัดเจนขึ้นคือมีหลักสูตรสถานศึกษาครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีแบบประเมินพฤติกรรมผู้เรียน และผลการนำหลักสูตรไปใช้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดร่วมกับกรมวิชาการ ทำให้มีกลุ่มบุคคลจากโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน ในต่างจังหวัด ต่างภูมิภาค และต่างประเทศ เข้าไปเยี่ยมชมและศึกษาดูงานของโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงความสำเร็จและความภาคภูมิใจดังการให้สัมภาษณ์ไว้ว่า *“...มันเป็นความภาคภูมิใจของผู้บริหารของคณะครู ว่าอย่างน้อยโรงเรียนของเราก็มีคนมาดูมาเยี่ยมมาชมตลอด มันก็เป็นขวัญกำลังใจในการที่จะทำต่อไป ”*

ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ โรงเรียนได้รับผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ในด้านผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับดีทุกมาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ และมาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองผู้อำนวยการโรงเรียนอีกสองคนซึ่งอยู่ในทีมผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนได้แสดงความพึงพอใจในงานการจัดแหล่งเรียนรู้ที่เป็นห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ครบถ้วนตามโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และผลการประกันคุณภาพภายในก็มีความสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก ดังที่รองผู้อำนวยการคนที่สองกล่าวให้สัมภาษณ์ว่า “ *มันก็เป็นระบบเดียวกันกับงานปกติ เพราะว่าเราทำประกันภายในแล้วน่ะครับประเมินภายนอกมันก็พร้อมไปด้วย อะไร ๆ เราก็มีพร้อม* ”

หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษาของโรงเรียนผู้ซึ่งมีบทบาทประสานงานการจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แสดงความพึงพอใจต่อผลงานของโรงเรียนที่มีหลักสูตรสถานศึกษาแล้วเสร็จและนำไปใช้จัดการเรียนรู้ตามแผนปฏิบัติงานได้ และตนเองได้ทำหน้าที่เป็นผู้บรรยายให้ความรู้กับผู้ที่มาศึกษาดูงานของ

โรงเรียน โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้อำนวยการให้ทำหน้าที่ในงานหลักสูตรได้เต็มความสามารถ อีกทั้งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนของโรงเรียนนำผลงานไปจัดนิทรรศการหรือเผยแพร่ผลงาน เมื่อไปเผยแพร่ผลงาน เช่นการจัดนิทรรศการในที่ต่าง ๆ ก็มักจะได้รับความสำเร็จอยู่เสมอ ดังเช่นการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการตอนหนึ่งว่า

> *โรงเรียนใกล้เคียง เขาก็จะยกย่องมาก โรงเรียนบ้านนางามนี่ทำงานอะไรก็มีความพร้อม งานก็สำเร็จ อย่างเช่น เวลาโรงเรียน เวลาอำเภอเค้าให้เราไปจัดกิจกรรมจัดนิทรรศการ โรงเรียนเราก็ไป ไปจัดแล้วได้อยู่ในระดับ เค้าประเมินผลออกมาแล้วอยู่ในระดับที่ดี มีความพร้อมกว่าโรงเรียนอื่น ๆ*
>
> (หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 พ.ค.2547)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงความรู้สึกพึงพอใจในงานการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกัน ในกรณีเมื่อโรงเรียนส่งหลักสูตรที่สร้างขึ้นแล้วได้รับการยอมรับจากกรมวิชาการ และหลังจากนั้นได้มีผู้มาศึกษาดูงานที่โรงเรียนมากมายจากทั่วภูมิภาค ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า

> *ในเรื่องของความพอใจเหรอคะ ก็คิดว่าอยู่ในขั้นที่พอใจ เพราะว่าหลังจากโรงเรียนส่งผล ส่งอะไรไปแล้วน่ะค่ะ ส่งให้จังหวัดคือส่งไปทางกรมวิชาการ แล้วหลังจากนั้นก็จะมีโรงเรียนจากทั่วสารทิศนี่จะมาดูงานที่โรงเรียนบ้านนางาม ทั้งในจังหวัดและก็ต่างจังหวัดนะคะ ไม่เฉพาะในภาคอีสานเรา ทางภาคใต้ภาคอะไรก็มา*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 12 มี.ค.2547)

นอกจากความพึงพอใจต่อความสำเร็จในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการนำหลักสูตรไปใช้ กล่าวคือโดยภาพรวมนักเรียนจะมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งผู้วิจัยเข้าไปร่วมกิจกรรมตอนเช้าของโรงเรียน ได้สังเกตพบว่านักเรียนมาโรงเรียนแต่เช้า เร็วกว่าโรงเรียนอื่น ๆที่ผู้วิจัยนั่งรถผ่านก่อนจะมาถึงโรงเรียนบ้านนางาม นักเรียนจะทำความสะอาดห้องเรียน บริเวณอาคารตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีครูรวมอยู่ด้วย เมื่อผู้วิจัยเดินผ่านห้องเรียนก็สังเกตเห็นว่า มีการเรียนรู้ในสาระวิชาต่าง ๆอย่างหลากหลายวิธีทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

กลุ่มบุคคลอื่นที่ได้กล่าวชื่นชมและแสดงความพึงพอใจต่อการทำงานของทีมโรงเรียนดังเช่น ศึกษานิเทศก์ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียน ได้แสดงความเห็นต่อความสำเร็จ และกล่าวชื่นชมการทำงานของครูและชุมชน สามารถทำหน้าที่เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำชุมชนที่เป็นกรรมการสถานศึกษาคนหนึ่งก็ได้กล่าวยืนยันกับผู้วิจัยว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และชุมชนก็ยินดีให้ความร่วมมือ

1.4 การยอมรับจากภายนอก

ผลจากการทำงานเป็นทีมและเกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทำให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรในโรงเรียน ชุมชน หน่วยงานบังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลภายนอกทั่วไป ได้ให้การยอมรับการทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะการยอมรับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของบุคคลภายนอก ทั้งที่เป็นบุคคลในชุมชน คณะครูจากโรงเรียนอื่น และผู้ที่มาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานของโรงเรียน เป็นการยอมรับในด้านบุคคลและทีมงาน ด้านผลงาน ด้านพฤติกรรมนักเรียน และด้านภาพรวมของโรงเรียน กล่าวคือ ในด้านบุคคลและทีมงานนั้น ทั้งกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และแขกผู้มาศึกษาดูงาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ครูที่โรงเรียนบ้านนางาม ทำงานหนักและได้ผลดี สอนดี เป็นที่พึ่งของโรงเรียนอื่นในเรื่องหลักสูตร ทั้งผู้บริหารและครูเป็นวิทยากรการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในกลุ่มโรงเรียนและอำเภอทั้งหมด ดังตัวอย่างผู้ปกครองนักเรียนสองคนได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงการทำงานของครูและผู้อำนวยการไว้ว่า “ *ครูเค้าสอนนักเรียนดี ความประพฤติก็ดีด้วย* ” “ *ผมว่าเหตุสำคัญก็คือ ทางอาจารย์เค้า เค้ามีความคิดแปลกใหม่ แล้วก็ทางผู้อำนวยการ เค้าก็เก่งด้วยครับ ทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมนะ ทั้งโรงเรียนเลยครับ* ” และในเรื่องเดียวกันนี้ หัวหน้ากลุ่มครูผู้มาศึกษาดูงานจากโรงเรียนบ้านสิงห์ (นามสมมุติ) ได้ให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันว่า คณะครูทำงานเป็นระบบ แต่ละคนมีหน้าที่ชัดเจน ดังที่พูดว่า

> *รู้สึกว่าเป็นระบบดีมากนะครับ โรงเรียนแห่งนี้นะครับ คุณครูหรือว่าอาจารย์แต่ละท่านนะครับ ก็มีหน้าที่ของท่านในตัวเลยนะครับ ก็ไม่ต้องไปเดินหาลำบากนะครับ แล้วก็ได้รับการช่วยเหลือจากท่านผู้อำนวยการนะครับ ได้สั่งหรือว่าเรียกคุณครูที่ทำหน้าที่ของแต่ละท่านมาชี้แจงให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ครับ*
>
> (ครูโรงเรียนบ้านสิงห์, 1 มี.ค.2547)

ในด้านผลงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลงานหลักคือ เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แบบประเมินพฤติกรรมผู้เรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผลการนำหลักสูตรไปใช้ ในการเข้ามาศึกษาดูงานของคณะครูจากโรงเรียนอื่น ๆ จึงเป็นการเข้ามาศึกษาสภาพจริง ๆของผลงานที่เป็นอยู่ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังเช่น ครูคนหนึ่งจากโรงเรียนนาโพธิ์ (นามสมมุติ) ได้ให้การสัมภาษณ์ว่า

> *โรงเรียนบ้านนาโพธิ์ มีปัญหาในเรื่องการจัดการเรียนการสอนตามระบบใหม่ ตามแนวการสอนใหม่ ที่แบ่งเป็นสาระ เป็นช่วงชั้นน่ะค่ะ ทีนี้ก็จัดการเรียนการสอนไม่ถูก คือ ไม่กล้าตัดสินใจว่าจะเป็นอย่างนี้ อย่างนี้.ก็พอดีล่วงเลยมาพอสมควรจึงเห็นว่าอยู่ต่อไปก็จะยิ่งไปกันใหญ่ ก็เลยทราบว่าที่นี่เขามีคือเขาได้ทดลองผ่านการสอน*

มาแล้วในสาระใหม่นี้ ก็เลยมาดู มาศึกษาดูงานเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านนาโพธิ์ต่อไปค่ะ

(ครูโรงเรียนนาโพธิ์, 8 ส.ค.2546)

นักเรียนระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1-2) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ช่วงชั้นที่ 3) ที่เรียนอยู่ในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากเป็นนักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนโดยตรงแล้ว ยังมีนักเรียนอีกจำนวนหนึ่งที่เดินทางมาเรียนแบบไป-กลับ จากชุมชนที่อยู่นอกเขตบริการอีกด้วย ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากประชาชนที่ขยายวงกว้างออกไป ผู้ปกครองยอมรับว่าบุตรหลานของตนได้รับการดูแลและมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ดังเช่นผู้ปกครองนักเรียนที่มาประชุมที่โรงเรียนสองคนได้ให้สัมภาษณ์ว่า ลูกของตนได้รับการดูแลดี โรงเรียนมีเครื่องมือคอมพิวเตอร์พอเพียง และดีใจที่ลูกได้เรียนอยู่ที่นี่ ดังนี้ *“ แต่ก่อนลูกเรียนไม่ค่อยดี มานี่ครูเค้าก็ดูแลลูกเราดี การเรียนก็ดี ความประพฤติของลูกหนูก็ดี หนูชอบอย่างนี้ ” “ผมดีใจมากที่ลูกผมได้เรียนอยู่ที่นี่ครับ เพราะทุกวันนี้เค้าพัฒนาดีมากเลยครับ มีพวกเครื่องเรียนครบ อย่างพวกเครื่องคอม เครื่องอะไร ก็พอใช้สำหรับเด็กครับ ”*

เมื่อพิจารณาถึงทัศนะของบุคคลภายนอกต่อภาพรวมของโรงเรียนในระยะเริ่มต้นของการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งได้พบว่าเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับในผลงานการจัดการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศก์และจากความเห็นร่วมในที่ประชุมระดับจังหวัด มีความเหมาะสมที่จะให้จัดการศึกษาในลักษณะ “การนำร่อง” อยู่เสมอมา ครั้นเมื่อการจัดทำหลักสูตรและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาผ่านมาระยะหนึ่ง โรงเรียนก็ได้ทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายของการเป็นตัวแบบของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วๆไปได้เป็นอย่างดี ดังที่ศึกษานิเทศก์คนหนึ่งได้กล่าวถึงผลงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนแห่งนี้ไว้ว่า

นางามเป็นโรงเรียนที่เค้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานมาโดยตลอด แล้วเป็นทีมงานที่คือ ถ้าดูผลงานท่านผู้บริหารโรงเรียนนี่คิดว่าจบระดับปริญญานะ แต่จริงๆ ท่านเพิ่งจบ แต่ผลงานท่านนี่มันใหญ่กว่าความรู้ที่เป็นวุฒิบัตรนั่น ท่านเคยได้รับโรงเรียนพระราชทาน เคยได้รับการยอมรับว่า เป็นโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ก็ร่วมกันร่างหลักสูตรกับกรมวิชาการมา นำร่องใช้กันอยู่ในจังหวัดชายแดน แล้วก็ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนอยู่ในโครงการโรงเรียนในฝัน

(ศึกษานิเทศก์ประคอง, 3 มี.ค.2547)

1.5 การมีชื่อเสียง

ก่อนที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามเคยได้รับเลือกเป็นกรรมการในคณะกรรมการ

การประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) และต่อเนื่องมาเป็นสมัยที่สาม จึงเป็นโอกาสดีที่ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้อำนวยการได้ทำให้ผู้บริหารระดับสูงในจังหวัดชายแดนได้ใช้ศักยภาพของโรงเรียนบ้านนางามในการเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ เป็นศูนย์ฝึกอบรมครู และเป็นแหล่งศึกษาดูงานให้กับบุคคลภายนอก แม้แต่คณะผู้บริหารและครูจากประเทศกัมพูชาที่อยู่ในโรงเรียนโครงการความช่วยเหลือของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ก็ได้ใช้โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ศึกษาดูงานมาหลายรุ่น ผู้มาศึกษาดูงานได้ให้ความสนใจในประเด็นการบริหารงานวิชาการ และความร่วมมือกับชุมชน ดังที่ผู้ที่นำคณะผู้บริหารและครูจากประเทศกัมพูชามาศึกษาดูงานได้ให้สัมภาษณ์ว่า

> *คณะอาจารย์ที่เห็นอยู่นี่นะคะ เป็นบุคลากรโรงเรียนพระราชทานตามโครงความช่วยเหลือของสมเด็จพระเทพฯ ที่ท่านทรงไปสร้างโรงเรียนอยู่ที่ประเทศกัมพูชาค่ะ แล้วท่านก็ส่งบุคลากรมาศึกษา ซึ่งอันนี้เป็นรุ่นที่ 4 แล้วค่ะ ก่อนที่จะมาที่นี่ก็ได้ศึกษาข้อมูลจากเขตว่าโรงเรียนบ้านนางามนี่เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนะคะ แล้วก็มีคุณภาพในการจัดการศึกษาที่น่ามาเยี่ยมชมในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในเรื่องของการใช้ชุมชนที่มีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษา แล้วก็บุคลากรในโรงเรียนที่มีการร่วมไม้ร่วมมือช่วยกัน แล้วก็สามารถดูได้หลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการแล้วก็ทางด้านวิชาชีพก็มาดูได้นะคะ*
>
> (ศึกษานิเทศก์จีราวรรณ, 26 ส.ค.2546)

เมื่อการดำเนินงานนำร่องการสร้างและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ย่างเข้าปีที่สอง และมีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ทำให้มีโรงเรียนจากต่างจังหวัดมาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมาก ทั้งนี้อาจเกิดจากการยอมรับผลงานที่สร้างขึ้น ดังที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ก็ได้กล่าวยอมรับความสำเร็จเช่นเดียวกันในการให้สัมภาษณ์ว่า “*การพัฒนาหลักสูตร นางามก็ค่อนข้างจะพึ่งตนเองได้ ยืนอยู่บนขาตัวเองได้แล้วก็ตอบสนองชุมชนได้ดี โรงเรียนประถมหรือแม้แต่โรงเรียนขยายโอกาสด้วยกันเอง หลายโรงเรียนก็เด็กจะมาเรียนที่นางาม ก็เห็นความก้าวหน้าของนางามครับ*” ผู้ที่มาเยี่ยมชมโรงเรียนส่วนใหญ่ให้เหตุผลของการเลือกมาศึกษาดูงานที่โรงเรียนบ้านนางาม อีกอย่างหนึ่งนั้นจะชื่นชมกับการทำงานของครูว่ามีความพร้อม มีการสอนแบบใหม่ และชื่นชมผู้อำนวยการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทุ่มเทให้กับงานวิชาการ และคณะครูมีความพร้อมสูง ดังการสัมภาษณ์ครูที่มาศึกษาดูงานจากโรงเรียนนาโพธิ์ (นามสมมุติ) คนหนึ่งกล่าวว่า

> *ผู้วิจัย : ทำไมถึงเลือกตัดสินใจมาที่นี่ มาที่โรงเรียนนางาม ทำไมไม่ไปที่อื่น*
>
> *ครู ร.ร.นาโพธิ์ : ก็หนึ่งใกล้ค่ะ ห่างกันประมาณสักห้าถึงหกกิโลเมตร เสร็จแล้วสอง ก็ที่นี่เขาค่อนข้างจะมั่นคงในด้านการเรียนการสอน คือเขาผ่านมาแล้วปีหนึ่งว่างั้นเถอะ*

ผู้วิจัย : ทำไมถึงคิดว่าเขามั่นคง ตรงไหนที่เราคิดว่าเขามั่นคง

ครู ร.ร.นาโพธิ์ : ที่ว่ามั่นคงก็คือ หนึ่งผู้บริหารเขาก็ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน แล้วก็ครูเขาก็ค่อนข้างพร้อม หมายความว่า ครูทุกคนนี่ จากการฟังข่าวนะคะว่า ก่อนจะมาถึงตรงนี้ก็ตัวเป็นเกลียว ได้ลองผิดลองถูกมาแล้ว

ในเรื่องเดียวกันนี้ ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองได้ยืนยันว่า โรงเรียนมีจุดแข็งอยู่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในเรื่องการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้บริหารของโรงเรียนแห่งนี้ต่อเนื่องมานาน และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปในชุมชน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

นางาม ถ้าเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นในเขตอำเภอชานเมือง บ้านนางามนี้จะเป็นโรงเรียนที่มีจุดแข็งที่มากกว่าเพื่อน ตรงที่ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะจัดการเรียนการสอน พัฒนาการศึกษาที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น เท่าที่เห็นก็คือผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารโรงเรียนเกือบจะตลอดชีวิตนะครับ ตั้งแต่บรรจุเป็นครู จนกระทั่งถึงมาเป็นผู้บริหารก็ยังไม่เคยย้ายไปที่อื่น

(ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมือง, 8 พ.ค.2547)

เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามในการจัดกลุ่มสนทนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า การทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของโรงเรียนแห่งนี้จะมีความยั่งยืนเพียงใด สมาชิกที่เข้าประชุมกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การทำงานเป็นทีมมีการพัฒนาต่อเนื่องมาและเข้มแข็งขึ้น ถ้าผู้อำนวยการยังทำหน้าที่บริหารงานต่อไปก็มั่นใจว่า การเป็นทีมก็จะพัฒนาต่อไปได้อีกแน่นอน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าจะประเมินแบบใด ดังตัวอย่างความเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่กล่าวไว้ในการสนทนากลุ่มว่า

ถ้าจะบอกว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนะคะ ตั้งแต่เข้ามาอยู่ที่นี่ ตั้งแต่ไหนแต่ไรมา ก็เป็นจุดรวมของคนมาดูงาน ตั้งแต่เรื่องโรงเรียนพระราชทาน ครั้งล่าสุดต่อมาก็เรื่องหลักสูตร ถ้าถามว่าใช่ไหม ส่วนตัวบอกว่าใช่ บางแห่งจะมาหลายครั้ง เค้าบอกว่ามาที่นี่แล้ว นอกจากจะได้ในเรื่องของหลักสูตร ในเรื่องของบริบท ในเรื่องของหลาย ๆอย่าง เพราะฉะนั้นการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง น่าจะยอมรับอย่างภาคภูมิใจ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 2 ก.ค.2547)

ความคิดเห็นข้างต้นนี้สอดคล้องกับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งในอดีตเป็นครูของโรงเรียนแห่งนี้มาก่อน ได้ให้ทัศนะต่อความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนต้องคงอยู่ต่อไป คนในชุมชนจะไม่ยอมให้โรงเรียนเสื่อมถอยลงอย่างแน่นอน และในเรื่องเดียวกันนี้มีศึกษานิเทศก์คนหนึ่งก็ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจะ

ยังคงมีอยู่ต่อไป เพราะชุมชนก็เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงาน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “*ถ้าผมพยากรณ์ คงไม่มีปัญหา เพราะว่าบุคลากร เค้ารับผิดชอบอยู่แล้ว คือถึงยังไงชุมชนก็ไม่ยอมให้โรงเรียนตรงนั้นด้อยเท่าไหร่ ชุมชนเป็นจุดผลักดัน คล้ายว่าเป็นผู้ดูแลด้วย ถ้าด้อยก็คงจะอยู่ไม่ได้ อยู่ได้ไม่นานครับ*”

2. ผลกระทบทางลบ

ตามขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้น คณะครูที่จัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจสาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น แล้วนำมากำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคเรียน กำหนดสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค กำหนดหน่วยกิตและคาบเวลา จัดทำคำอธิบายรายวิชา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ และจัดทำแผนการเรียนรู้ตามลำดับ ในแต่ละขั้นตอนครูผู้จัดทำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทุ่มเทเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัว เพื่อให้งานสำเร็จลงได้ตามเวลาที่กำหนด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาระดับบุคคล กลุ่ม หรือการประสานงานภายในโรงเรียน เช่น มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปฏิเสธงาน ทำงานช้า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ก็ได้รับการดูแลแก้ไขโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้อำนวยการโรงเรียน หลายปัญหาที่ได้รับการแก้ไข เช่น ความรู้สึกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ เมื่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้บริหารได้อธิบายบ่อย ๆครั้ง ร่วมทำความเข้าใจ ชักจูง ให้คำแนะนำ และให้งานที่เหมาะสม ก็ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหมดไปเมื่อมีผลงานและได้รับการยอมรับ จนกระทั่งเกิดเป็นความตระหนักที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ดังเช่นรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “*ครับ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร เค้ายอมรับ แต่ยอมรับน้อยมาก ทุกวันนี้ก็ไปได้ดีแล้ว ไปได้ เพราะทุกคนเค้ารับ แล้วเค้าก็ทำ ปฏิบัติตาม จะอยู่คนเดียวไม่ได้ครับ*” อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งทางความคิดหรือการไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคล รวมทั้งการขาดความรับผิดชอบของสมาชิกบางคน แม้จะยังไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมด แต่เมื่อมีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อตัวขึ้น ก็ได้ช่วยทุเลาปัญหาการกระทบกระทั่งกัน ผู้วิจัยได้พบว่าความขัดแย้งในบางกรณีเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับครู เช่น ครูบางคนไม่พอใจเมื่อผู้บริหารพูดจาไม่รักษาน้ำใจกัน หรือไม่ยอมรับมติที่ประชุมของคณะครู ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระคนหนึ่งกล่าววิพากษ์ผู้บริหารว่า “*อย่างการพูดกระทบกระทั่งกัน อันนี้จะพูดแรง เค้าไม่ไว้หน้า เราก็นึกว่า เอ เรานี่ไม่ใช่เด็กน้อย เราเป็นครูมาสอนมาอะไร แล้วก็จะมองเราว่าจะทำอะไรก็ได้ เหมือนเป็นคนใช้ครับ. . .*” หรือที่กล่าวว่า “*ผู้บริหารบางคนก็พูด ซึ่งบางครั้งมันก็พูดไม่ได้ อย่างเวลาการประชุมอะไร เราโต้ตอบ มันก็โต้ตอบไม่ค่อยได้ ก็ความคิดเห็นมันจะต่างกัน บางครั้งนี่ อย่างมติที่ประชุมเห็นว่าดีแล้ว ผู้บริหารว่าไม่ดี ก็ยกเลิก*” สภาพการทำงานและอุปสรรคดังกล่าวดังที่กล่าวมาแล้ว เป็นเงื่อนไข

สำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อนักเรียน ต่อตัวครูเอง และต่อโรงเรียน ดังจะได้กล่าวถึงดังนี้

2.1 ผลกระทบที่เกิดกับนักเรียน

เมื่อมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบวัดผลการเรียนรู้ของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดน ก็ได้พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาการอ่านเท่านั้น นอกนั้นอยู่ในระดับ “พอใช้” ขึ้นไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูต่างก็มีสีหน้าท่าทางที่แสดงถึงการยอมรับและให้เหตุผลสอดคล้องกันคือ ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งเป็นปีเริ่มต้นของการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร การจัดแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดนี้ จะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆกันกับภาระงานปกติอื่น ๆ การจัดทำเอกสารหลักสูตรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ทำให้งานในหน้าที่ด้านการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ของครูขาดการทุ่มเทให้กับนักเรียน เพราะต้องทำงานอื่นให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งคือ ในระยะแรกช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2544 ที่เริ่มต้นโครงการนำร่องนี้ ยังไม่ได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแรก จึงยังไม่มีแบบเรียนหรือสื่อการเรียนรู้ใด ๆที่จะช่วยในการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนจึงต้องแสวงหาด้วยตนเอง ดังคำให้สัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

> *. . . ช่วงรอยต่อระหว่างหลักสูตรเก่าหลักสูตรใหม่ ช่วงนั้นนี่ รู้สึกผลสัมฤทธิ์ของเรานี่จะต่ำไปนิดหน่อย อาจจะเป็นเพราะว่าครูเรานี่ มัวแต่สาละวนในเรื่องของสาระหลักสูตรมากกว่าหรือเปล่า พอไปอยู่ในห้องจริง ๆ แล้วนี่ อาจจะมัวไปเขียน ก็ไม่ได้สอนเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์. . .*
>
> (รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

> *. . . ก็ยุ่งยากมากเลย ตอนแรกของการใช้หลักสูตร เพราะเราไม่มีหนังสือเรียน จึงยากสำหรับครูผู้สอน ก็คือมัน ยังไงล่ะ ปีแรกก็คือปีของการทดลองใช้ เด็กก็จะไม่ได้เต็มร้อย. . .*
>
> (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25มี.ค.2547)

2.2 ผลกระทบที่เกิดกับครู

การที่ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานการสอนหรือการจัดการเรียนรู้แล้ว ในวันทำการปกติ ครูจะต้องใช้เวลาไปกับการยกร่างหลักสูตรสถานศึกษาในระยะแรกและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ในเวลาต่อมา การให้การต้อนรับผู้ที่มาศึกษาดูงาน และการทำงานตามนโยบายของโรงเรียนในเรื่องอื่นๆ เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการต่อต้านยาเสพย์ติด เป็นต้น ภาระงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้ที่ครูไม่สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่ การตรวจงานและการซ่อมเสริมนักเรียนที่มีข้อบกพร่องทำได้น้อยลง ดังที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการได้ให้สัมภาษณ์ถึงผลกระทบต่องานวิชาการว่า *“ ก็อาจจะภาระเพิ่มขึ้นบ้าง พูดๆกันอยู่ว่า คือเดิมชั่วโมงว่าง เราจะได้ตรวจการบ้านตรวจอะไร แต่นี่เราต้องมาวางแผนกันในเรื่องของส่วนรวม ไม่ได้ทำส่วนตัวมากเหมือนแต่ก่อนอะไรอย่างนี้ ”* สภาพที่ครูต้องทำงานตามนโยบายและจัดทำเอกสารส่งไปยังหน่วยงานระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำหน้าที่การสอนไม่สมบูรณ์ รวมทั้งครูไม่สามารถสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของตนเองได้ ดังข้อความอีกตอนหนึ่งที่สอดคล้องกันโดยศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

> *เพราะงานนโยบายมันสูงขึ้น ครูต้องวิ่งมาทำ อย่างที่บอก ครูทำจนหามรุ่งหามค่ำได้เป็นกระดาษมา ตรงนี้มันก็เหนื่อย ครูพักผ่อนไม่เพียงพอ ความคิดที่จะไปลงกับหน้าที่ในการสอนมันไม่มี สอนๆ กลับมาต้องมาทำงานกระดาษส่งอำเภอ ส่งจังหวัด เขียนโครงการ เดี๋ยวปรับกลยุทธ์ ล้วนแต่ใช้เวลาทั้งนั้นนะครับ ล้วนแต่ใช้เวลา และใช้ครูมาทำงาน ครูไม่ได้สอน*
>
> (ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมือง, 8 พ.ค.2547)

ในวันทำการปกติของโรงเรียน มักจะมีแขกผู้มาศึกษาดูงานเพื่อศึกษาเรียนรู้งานของโรงเรียนบ้านนางามอยู่บ่อยๆ บางกลุ่มที่มาจะสนใจศึกษาเรื่องทั่วๆไป บางกลุ่มสนใจเฉพาะเรื่อง บางกลุ่มก็มาฝึกปฏิบัติการ บางกลุ่มเข้ามาสอบถามการจัดการเรียนรู้ บางกลุ่ม ก็มาสังเกตการณ์ห้องเรียน นอกจากนี้ยังมีนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเข้ามาศึกษาดูงานอีกด้วย โดยแต่ละกลุ่มที่เข้ามาจะใช้เวลามากน้อยต่างกัน และบางกลุ่มก็ไม่ได้มีการนัดหมายล่วงหน้า งานต้อนรับแขกผู้มาศึกษาเรียนรู้เหล่านี้ได้ตกเป็นภาระหน้าที่ของสมาชิกในทีม ซึ่งในหลายกรณีก็เป็นการเบียดบังเวลาการทำหน้าที่หลักของสมาชิกในทีม อันมีผลต่อคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ยืนยันจากศึกษานิเทศก์คนหนึ่งที่กล่าวว่า *“ พอแขกมาแต่ละครั้งก็คือ ถ้าแขกมาเยอะ บุคลากรใน 23 คนก็จะเสียเวลามาดูแลครับ แล้วบุคลากรที่มาแต่ละท่านก็ปฏิเสธไม่ได้ ก็จะมีความจำเป็นที่จะต้องใช้โรงเรียนท่านเป็นเครื่องมือในการดูงาน ”*

แม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะให้ความสำคัญด้านการบริหารงานบุคคลในทีม มีการบำรุงขวัญและกำลังใจหลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการ

อาหารกลางวันและความสะดวกสบายในการทำงานตามสมควร การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การให้เป็นผู้นำทางวิชาการในกรณีเป็นผู้บรรยายให้ผู้มาศึกษาดูงานได้เรียนรู้ เป็นวิทยากรให้กับโรงเรียนในเครือข่ายสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัด เป็นต้น แต่กระนั้นก็ยังมีสมาชิกของทีมบางส่วนที่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน อีกทั้งบางคนก็รู้สึกว่าสมาชิกในทีมบางคนมีความสามารถต่ำ อ่อนแอ และเป็นอุปสรรคของทีมผู้นำ ผลกระทบในด้านการบริหารงานบุคคลกรณีที่เป็นปัญหาเหล่านี้ แม้จะเกิดขึ้นกับสมาชิกส่วนน้อยเพียงหนึ่งถึงสองคน และผู้บริหารแต่ละระดับในโรงเรียนได้พยายามแก้ปัญหามาแล้ว ความพยายามอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาครูที่เป็นอุปสรรคของทีมหนึ่งถึงสองคนที่ขาดความรับผิดชอบ และมีปัญหาส่วนตัวในด้านความประพฤติที่เป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ เช่น มีอาการมึนเมาในขณะทำงาน ซึ่งอาการนี้ผู้วิจัยเองก็ได้พบเห็นในขณะทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารได้แก้ปัญหาโดยการเรียกมาพบ ว่ากล่าวตักเตือน ทำทัณฑ์บน ด้วยตัวผู้อำนวยการเอง การตักเตือนจากผู้ร่วมงาน จนถึงขั้นมีการทำทัณฑ์บนต่อหน้าครอบครัวและกรรมการสถานศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นได้คลี่คลายไปได้ในระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็ยังไม่หมดสิ้นไปจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นต่อสมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การที่แต่ละคนจะต้องจัดทำเอกสารหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนรู้แก่นักเรียน สมาชิกแต่ละคนจะต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นสื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมจากที่โรงเรียนจัดให้อย่างจำกัด สมาชิกในทีมจะต้องเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวในการจัดหาจึงทำให้มีผลงานเกิดขึ้นได้ รวมทั้งจะต้องเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จทันเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะในปีแรกของการทำงาน ดังตัวอย่างที่ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ว่า “*ครูจะมาระบายนะครับ ไม่มีโอกาสไหนที่จะจัดพาลูกไปอะไรต่างๆ เสาร์-อาทิตย์มีงานไม่มาก็ต้องลา ซึ่งตรงนี้แหล่ะ ผมเคยพูดกับพี่ผอ. ใช้ครูเป็นทาส ผิดกฎหมายแรงงานเพราะเสาร์-อาทิตย์ พี่ผอ. บอก ถ้าใครไม่มาให้ลา แล้วก็ลาจริงๆ ด้วยครับ*” อย่างไรก็ตามผลกระทบต่อความเป็นส่วนตัวของสมาชิกในทีมได้คลี่คลายลงเมื่อทุกคนปรับตัวเข้าสู่การทำงานเป็นระบบมากขึ้นในเวลาต่อมา และงานสำเร็จตามที่คาดหวัง

2.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน

การที่โรงเรียนได้สร้างความโดดเด่นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีต การเป็นโรงเรียนดีเด่นในทางวิชาการ มีความเติบโตทางปริมาณนักเรียน เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และมีหลักประกันด้านคุณภาพเมื่อได้รับเลือกเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มาเป็นลำดับแล้วนั้น เมื่อได้มีการนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และเพิ่มจุดแข็งในการเป็นโรงเรียนที่สร้างความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้ อีกทั้งการ

ได้รับเลือกให้เข้าร่วมโครงการใหม่คือ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป เหล่านี้เป็นการยืนยันถึงความก้าวหน้าในการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ในอีกมุมมองหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อโรงเรียน ได้แก่ การมีสมาชิกที่อ่อนแออยู่ในทีม การใช้จ่ายงบประมาณ และผลจากผู้มาใช้บริการของโรงเรียน กล่าวคือ การมีสมาชิกที่อ่อนแอในทีม แม้จะเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยแต่ก็มีผลกระทบต่อภาระหน้าที่ทางการบริหารทั้งระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานฝ่ายวิชากร รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องทุ่มเทเวลาและความพยายามในการพัฒนาบุคลากรส่วนนี้ต่อไป อีกประการหนึ่งคือผู้ปกครองของนักเรียนก็ได้มีการปฏิเสธที่จะให้ครูที่เป็นปัญหามาเป็นครูผู้สอนในชั้นเรียนที่บุตรหลานของตนเรียนอยู่ ดังการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งว่า “*ครับผลกระทบเยอะ กระทบผู้ปกครอง พอมาก็มาบอก โอ้ ใครสอนน้อ ถ้าคนนี้สอนไม่ส่งลูก ๆ มาอย่างงี้น่ะ* ”ผลกระทบด้านงบประมาณอันเนื่องมาจากการที่มีแขกของโรงเรียนเข้าม าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมากและมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงเรียนต้องจัดหาค่าใช้จ่ายในการรับรองและให้การต้อนรับ ซึ่งในทางราชการจะไม่มีเงินงบประมาณประเภทนี้ให้โรงเรียนเบิกจ่ายได้ ทำให้เป็นภาระแก่ผู้บริหารและสมาชิกในทีมเกินความจำเป็น และผลกระทบด้านงบประมาณนี้คาดว่าจะยังมีอยู่ต่อไป

บทที่ 7
สรุปผลการศึกษา ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 27 มีเจตนารมณ์ที่จะให้มีการปฏิรูปหลักสูตร โดยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละแห่งมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ การดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าวนั้น โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางสังคมประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลาย จำนวนบุคลากรในแต่ละโรงเรียนมีมากน้อยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียนก็จะขึ้นอยู่กับปริมาณนักเรียน ในการกำหนดอัตรากำลังในขั้นต้นใช้สัดส่วนจำนวนบุคลากร(ครู)ต่อจำนวนนักเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สัดส่วนที่ใช้เป็นเกณฑ์กลางคือ 1: 25 สำหรับโรงเรียนที่ผู้วิจัยเลือกเข้าไปศึกษาครั้งนี้ เป็นโรงเรียนขนาดกลางมีนักเรียนในปีการศึกษา 2546 รวมทั้งสิ้น 464 คน มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 23 คน จำนวนบุคลากรครูเมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนคิดเป็นอัตราส่วน 1 : 20 จึงจัดได้ว่า เพียงพอสำหรับการจัดการเรียนการสอนนักเรียนตามเกณฑ์อัตรากำลังที่กำหนด

บุคลากรในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารเรียกว่า “ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน. . .” ซึ่งยังคงเรียกขานอย่างย่อ ๆว่า “ผู้อำนวยการ” หรือ “ผู้อำนวยการโรงเรียน” ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบันเรียกว่า “รองผู้อำนวยการสถานศึกษา” มีอยู่ 2 คน มีข้าราชการ “ครู” จำนวน 20 คน ส่วนบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอนนั้นไม่มีบุคลากรโดยตรง ดังนั้นครูจึงต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งตามสายงานสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการและด้านบริหารงานทั่วไป หรืองานสนับสนุนในลักษณะอื่นที่เป็นงานเฉพาะสำหรับสถานศึกษา ครูจึงเป็นสมาชิกกลุ่มใหญ่และเป็นกลุ่มบุคลากรหลักของโรงเรียนตามเกณฑ์กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือว่าครูจะต้องปฏิบัติการสอนเป็นหลัก หน้าที่หลักอยู่ที่ด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ภาระงานของครูประกอบด้วย งานการสอน งานที่เกี่ยวเนื่องกับการสอนโดยตรง และงานวิชาการ ในอดีตงานของครูผู้สอนส่วนมากต้องทำคนเดียว สอนทุกวิชากับนักเรียนในหนึ่งชั้นเรียนหรือเฉพาะในรายวิชาที่ได้รับมอบ ต่างคนก็ต่างทำงานของตัวเอง ต่างคนต่างสอน

ความร่วมมือกันในด้านหลักสูตร และการสอนจึงมีน้อย แต่เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ภารกิจในกระบวนการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะต้องดำเนินการในระดับโรงเรียนที่สำคัญคือ การสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยทำงานร่วมมือกับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ นับตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้(การสอน) การนิเทศกำกับติดตาม และประเมินผล การสรุปผลการดำเนินการ และการปรับปรุงพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้น ทั้งผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตรเพิ่มจากงานในหน้าที่ปกติ ซึ่งในปีเริ่มต้นโครงการยังคงมีการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ในชั้นประถมปีที่ 2, 3, 5 และ 6 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และ 3 ควบคู่กันไป ในการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นงานที่ไม่สามารถดำเนินการตามลำพังหรือแยกกันต่างคนต่างทำได้ แต่จำเป็นต้องร่วมกันดำเนินการโดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม พันธกิจและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ กำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้นและสัดส่วนเวลาเรียน จัดทำสาระหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระ คำอธิบายรายวิชาและอื่น ๆที่จะทำให้เอกสารหลักสูตรมีความสมบูรณ์มากพอที่จะนำไปใช้ได้ ดังนั้น การรวมกลุ่มร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายจึงเกิดขึ้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สมาชิกในโรงเรียนแสดงการรับรู้ถึงการเป็น “ผู้นำ” และได้เรียกตัวเองว่า “ทีม” ซึ่งทีมในโรงเรียนในที่นี้มีความหมายถึงการร่วมกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สำเร็จ แม้จะมีการแบ่งงานกันทำเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และมีการช่วยเหลือกันทำงานในกลุ่มแล้ว ก็ยังมีการช่วยเหลือกันนอกกลุ่มอีกด้วย เพื่อให้งานส่วนรวมของโรงเรียนสำเร็จ ในโรงเรียนจึงมีทีมย่อย ๆหลายทีมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ทุกทีมในโรงเรียนก็จะรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเป็นทีมโรงเรียนในการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นอกจากสมาชิกในโรงเรียนจะคุ้นเคยกับการเป็นทีมแล้ว ภาพของทีมได้ปรากฏเป็นที่รับรู้จากมุมมองของบุคคลภายนอกโรงเรียนอีกด้วย ทั้งจากมุมมองของกลุ่มนิเทศติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และคนในชุมชน ล้วนกล่าวถึงความเป็นทีมของโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อการสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ที่ศึกษาจากปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่

ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดหลักการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์และผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก(in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ครูในกลุ่มโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และผู้มาศึกษาดูงานโรงเรียน รวมถึง การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) 2 ครั้ง คือ กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มครูผู้สอน การสังเกตและจดบันทึก(observation and field-note) เหตุการณ์ในขณะผู้วิจัยเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โรงเรียน รวมถึงเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและชุมชน ปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาถูกนำมาทำการวิเคราะห์และตีความ เพื่อตอบคำถามการวิจัยคือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์มีลักษณะเป็นอย่างไร ? เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? มีการสืบทอดความเป็นทีมให้ดำรงอยู่อย่างไร ? และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? โดยมองผ่านองค์การโรงเรียนที่มีปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักสูตรในโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 แล้วนำผลของการศึกษามาเสนอเป็นภาพรวม โดยเชื่อมโยงกันเป็นลำดับดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ในแต่ละปีการศึกษา โรงเรียนกำหนดวงจรการทำงานไว้ดังนี้คือ 1) การวางแผนงานของสถานศึกษา ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และชุมชน มีส่วนในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา โรงเรียนและชุมชนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานภายใต้แต่ละมาตรฐานว่า ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ในด้านใด ระดับใด มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับตัดสินระดับความสำเร็จ มีการออกแบบโครงการและกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอแผนปฏิบัติการ ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผน มีกลไกการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆตามตารางที่กำหนด มีการปรับแผน และมีการรายงานผลความก้าวหน้าทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและโดยการจัดประชุม 3) การตรวจสอบติดตาม มีการวางระบบประเมินตนเองแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงเรียนมีการตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับ นิเทศ และประเมินผล การดำเนินงาน และรายงานผลต่อที่ประชุม และ 4) การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นรายงานผลการประเมินตนเอง(self-study report) เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป มีการดำเนินงานภาคเรียนละครั้งหรือปีละ 2 ครั้ง หากผลการประเมินปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาด้านใดหรือข้อใดมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

จัดทำแผนพัฒนาปรับปรุง โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน และวิธีการติดตามประเมินผล กลยุทธ์การปรับปรุงดังกล่าว จะนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณา และขอรับการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และให้ชุมชนช่วยเหลือ

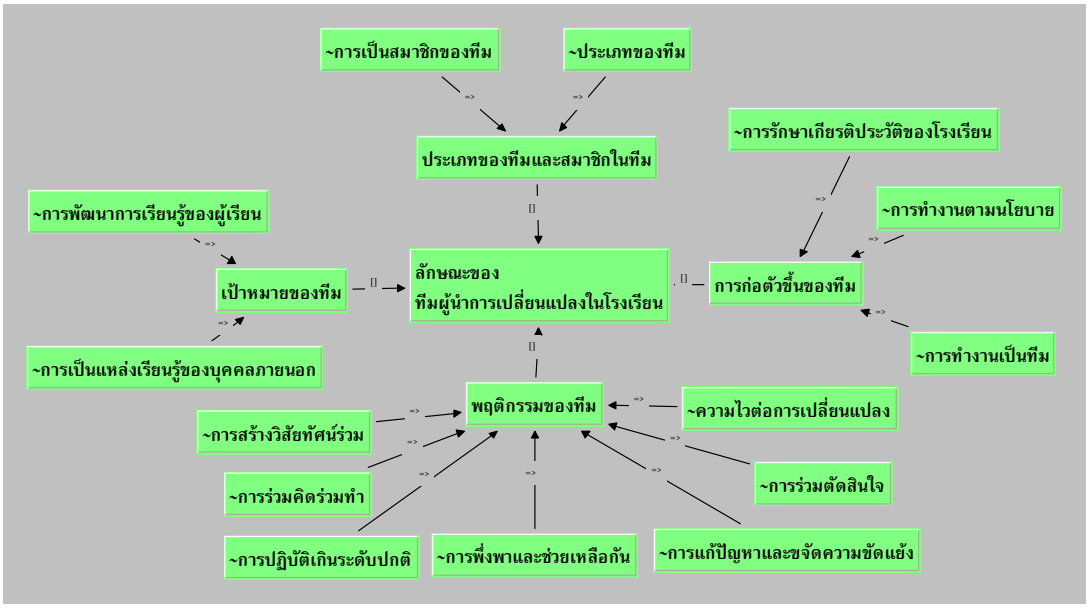
การทำงานร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกในโรงเรียนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจนกระทั่งเป็นผลสำเร็จในระยะที่ผ่านมา ได้ใช้การทุ่มเทความพยายามขั้นสูง มีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน มีการริเริ่ม การลองผิดลองถูก การแสวงหา หรือที่สมาชิกในชุมชนแห่งนี้มักจะใช้คำว่า "ทำหา" ซึ่งหมายถึง"ทำไปเรื่อย ๆ" จนกว่าจะได้ผล การเผชิญปัญหาและอุปสรรคของทีมจึงมีปรากฏอยู่เป็นระยะ การเอาชนะปัญหาที่ยากได้จึงเป็นเครื่องชี้ถึงการเป็นทีมผู้นำ ดังปรากฏผลงานการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงชิ้นงานเกี่ยวกับหลักสูตรทั้งหมดได้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ไปใช้ของโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ ทำให้คนในโรงเรียนรับรู้ถึง "ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร" ของโรงเรียน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึงการทำงานนั้นก่อนคนอื่นและเป็นงานที่ยังไม่มีใครเคยทำ และสามารถใช้เป็นบทเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ให้คนอื่น ๆได้ศึกษาก่อนจะนำไปปฏิบัติตามต่อไป ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนแห่งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นคนในปรากฏการณ์ทั้งที่เป็นบุคลากรในและนอกโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็น "เห็นด้วย" พร้อมทั้งอธิบายลักษณะของ "ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ตามการรับรู้ของตน ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจากมุมมองของคนในปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยได้พบคือ กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกของโรงเรียนร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่ไม่ใช่งานที่เคยปฏิบัติเป็นปกติ มีคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดเท่าที่มีเวลามาให้ ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านที่เป็นกระบวนการดำเนินงานและด้านที่เป็นผลงาน จะเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่น ๆได้นำไปพัฒนาและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของบุคคลนั้น ๆได้อย่างมีประสิทธิผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ สรุปตามคำถามการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้อยู่ในปรากฏการณ์

ลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจากเดิมที่โรงเรียนเคยใช้หลักสูตรสองระดับ คือ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษา 2544 เพื่อการเตรียมการให้พร้อมที่จะนำไปใช้ในปีการศึกษา 2545 ได้พบว่ามีการเกิดขึ้นของทีมเป็น

ผลสืบเนื่องมาจากทีมผู้นำที่ผูกพันมาแต่อดีต ทีมก่อตัวขึ้นหลายระดับ มีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน และมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 8 ต่อไปนี้



ภาพที่ 8 ลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

1. 1 การก่อตัวขึ้นของทีม

การก่อตัวขึ้นของทีมในโรงเรียนพัฒนามาจากพื้นฐานเดิมที่มี**การรักษาเกียรติประวัติ**ของโรงเรียนที่มีชื่อเสียง และการมีประสบการณ์การทำงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ต่อเนื่องมายาวนานตั้งแต่ **ระยะแรก** คือช่วงเวลาตั้งแต่การก่อตั้งถึงปี พ.ศ.2522 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริการทางการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ แต่โรงเรียนได้รับความนิยมจากประชาชนส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมากขึ้นและเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา เป็นระยะของการขยายตัวทางปริมาณ **ระยะที่สอง** การพัฒนาในระยะกลางคือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2522-2544 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานในท้องถิ่น และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆในรูปแบบกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เป็นศูนย์กลุ่มโรงเรียน เป็นสถานที่ฝึกอบรมครูบรรจุใหม่ของจังหวัด โรงเรียนได้รับรางวัลหลายประเภท อาทิ โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียน

และชุมชน และ **ระยะที่สาม** การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544 เป็นต้นมา และมีผลงานเชิงประจักษ์ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

การทำงานตามนโยบาย การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นการดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษาร่วมกับกรมวิชาการ โดยมีแผนปฏิบัติงานระยะสามปีเพื่อนำหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนสร้างขึ้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นตัวแบบสำหรับโรงเรียนทั่วไปที่จะใช้หลักสูตรดังกล่าวนี้ในปีถัดไปจนครบชั้น หน้าที่หลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำไปใช้จัดการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรในระดับสถานศึกษา โดยร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เป็นความตระหนักของสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี **มีการทำงานเป็นทีม** เพราะงานสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งโรงเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาทุกส่วนทั้งภายในโรงเรียนเอง และในชุมชน ในอันที่จะเกื้อกูลให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อนไปทั้งระบบ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีมในโรงเรียน โดยมีแบบแผนหรือการจัดการทีมที่ดี จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ดังนั้นพื้นฐานสำคัญของการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และบุคคลอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง ทีมที่มีประสิทธิผลสูงก็จะก้าวไปสู่การเป็นทีมที่มีความเป็นผู้นำ (leadership team) ได้ ผู้วิจัยได้พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความเชื่อในการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นการมองความหมายในลักษณะของการร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน ก่อนทำงานก็ต้องร่วมกันวางแผน เมื่อมีปัญหาอะไรก็ร่วมกันวางแผน ปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วผลดีก็จะตกแก่ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล

1.2 ประเภทของทีม และสมาชิกในทีม

ทีมในโรงเรียนอาจจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเป้าหมายและปัจจัยการเกิดขึ้นของทีมที่แตกต่างกันออกไป สำหรับการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีทีมผู้นำเกิดขึ้นในโรงเรียน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะโครงสร้างของหลักสูตรที่แบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เกิดทีมขึ้น 3 ระดับ คือ **1) ทีมระดับโรงเรียน** หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกทั้งโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหัวหน้าทีม และเป็นบุคลากรหลักที่ทำให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน และทำให้การทำงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมกัน ทีมระดับโรงเรียนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนรวมไปถึงการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ดำเนินการไปอย่าง

ได้ผล และทำให้คณะครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนและของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเต็มใจ เกิดการรวมพลังให้พันธกิจของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี 2) **ทีมระดับหัวหน้างาน** หมายถึง สมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นทีมบริหารจัดการเรื่องการจัดทำและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยผู้อำนวยการมอบหมายหน้าที่ให้เป็นทีมผู้นำในเรื่องการจัดทำและการบริหารการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุผล ผู้อำนวยการเป็นผู้ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น และ 3) **ทีมระดับปฏิบัติการหรือระดับครูผู้สอน** หมายถึง ทีมสาระการเรียนรู้หรือทีมผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ทีมละ 2-3 คน หรือทีมคณะครูที่สอนในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ทีมนี้จะปฏิบัติหน้าที่ในแนวลึก คือ จัดทำเอกสารหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงทีมช่วงชั้น และทีมวัดผลประเมินผลด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นทีมในโรงเรียนไม่ได้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่แยกออกจากกันอย่างเด่นชัด เพราะสมาชิกบางคนอาจจะเกี่ยวข้องและทำงานในทีมระดับโรงเรียนหรือทีมบริหารและในขณะเดียวกันก็ทำงานในทีมที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วย

การแบ่งทีมการทำงานของคณะครูจึงเป็นการแบ่งทีมที่มีการเปลี่ยนแปลงของทีมตามลักษณะการทำงาน และมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นการแบ่งกลุ่มที่ทำให้ทีมมีพลวัตในการทำงาน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงโอกาสที่ได้เป็นผู้นำและผู้ตามไปพร้อมกันตลอดเวลา สำหรับ**การเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียน**นั้น ในทีมหนึ่ง ๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียน จะมีสมาชิกผู้หนึ่งเป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางของทีมในพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย และอาจมีบางทีมที่มีการจัดตั้งให้มีผู้ช่วยหรือเลขานุการทีม โดยเฉพาะทีมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งได้แก่ ทีมระดับปฏิบัติการทั้ง 8 ทีม และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้นตามขั้นตอนของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงหัวหน้าทีมในระดับทีมปฏิบัติการนี้จึงไม่ค่อยปรากฏบ่อยนัก ส่วนสมาชิกทีมปฏิบัติการแต่ละทีมซึ่งเป็นทีมหลักด้านการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จะมีการกลั่นกรองโดยใช้หลักการจัดคนให้เหมาะกับความรู้ความสามารถ และเนื่องจากมีสมาชิกจำนวนจำกัด จึงจำเป็นอยู่เองที่สมาชิกหรือครูคนหนึ่งจะไปสังกัดอยู่ในทีมได้มากกว่าหนึ่งทีม

1.3 เป้าหมายของทีม

เป้าหมายของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขใดก็ตาม สิ่งที่ละเลยไม่ได้คือ การมีเป้าหมายของทีม และเป็นเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด จะทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม และมีการพัฒนาทีมงานอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะเข้าใจ

และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ใน**การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน**ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดนั้น โรงเรียนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมโดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสิ่งแรก ซึ่งก่อนนี้โรงเรียนจะเน้นที่การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอื่น ๆ วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป้าหมายของทีมอีกประการหนึ่งคือ **การเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก** การเข้ามาศึกษาดูงานของบุคลากรภายนอกทั้งจากโรงเรียนใกล้เคียง ต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ต่างภูมิภาค และต่างประเทศ ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานในสถานศึกษาของตน ผลงานที่พบเห็นจากแหล่งเรียนรู้แห่งนี้ มีทั้งส่วนที่นำไปใช้ได้โดยตรง และการเรียนรู้เกี่ยวกับการเผชิญปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำหลักสูตรที่ผ่านมา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในแต่ละโรงเรียนที่มีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าภาพและผู้มาศึกษาดูงานเพื่อนำเอาแนวคิดการพัฒนาต่าง ๆไปบริหารจัดการด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอกในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและการนำหลักสูตรไปใช้ดังกล่าวแล้ว โรงเรียนยังได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการด้านหลักสูตร และเป็นหน่วยฝึกอบรมครูด้านหลักสูตรให้กับโรงเรียนในเครือข่ายและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (ปัจจุบันคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) อีกด้วย

1.4 พฤติกรรมของทีม

พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเมื่อพิจารณาข้อมูลจากการสังเกตด้วยผู้วิจัยเอง การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม ได้พบว่า พฤติกรรมของทีมเป็นผลรวมของการแสดงออกร่วมกันของสมาชิก ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การร่วมตัดสินใจ และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ **การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็น**สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเป็นทีมคือ การเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วมระดับสูงของสมาชิกในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์เดิมมาปรับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ และนำวิสัยทัศน์ร่วมไปเป็นสิ่งเชื่อมโยงให้ทีมงานย่อยต่าง ๆปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ร่วม เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเป็นวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆแล้ว โรงเรียนก็จะถูกฉุดรั้งไว้ด้วยวิธีการแบบเดิมที่เคยเป็นมา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น **การร่วมคิดร่วมทำ** จึงเป็นลักษณะสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน

เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติ และแบ่งงานกันทำ การดำเนินงานของสมาชิกแต่ละคนจึงอยู่ในภาพงานทั้งเป็นรายบุคคลที่ต่างคนต่างทำในส่วนที่ได้รับมอบหมาย และเป็นภาพของการร่วมทำงานในส่วนที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นการทำหน้าที่ในฐานะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจึงทำให้ทีมงานต่าง ๆในโรงเรียน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมนำแผนไปปฏิบัติ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการร่วมรับผลที่เกิดขึ้น **การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ** เป็นการที่สมาชิกของทีมทุกคนจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อนำหลักสูตรไปใช้ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ได้ จะต้องอาศัยความพยายามอย่างสูงทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เป็นงานที่หนักเกินปกติ ทำให้ภาพมองจากบุคคลภายนอกเห็นว่า เป็นภาพบวกของการทำงานที่ทุ่มเท เสียสละ มาทำงานเช้ากลับช้า อยู่ทำงานนอกเวลาหลังเลิกเรียนและวันหยุด นำเอางานโรงเรียนไปทำที่บ้าน และทำงานให้เสร็จโดยไม่เรียกร้องสิ่งตอบแทน ส่วนภาพลบจะเป็นความรู้สึกต่อครูที่ต้องทำงานหนัก เหน็ดเหนื่อย ไม่มีวันหยุด และผิดแผกจากโรงเรียนอื่น

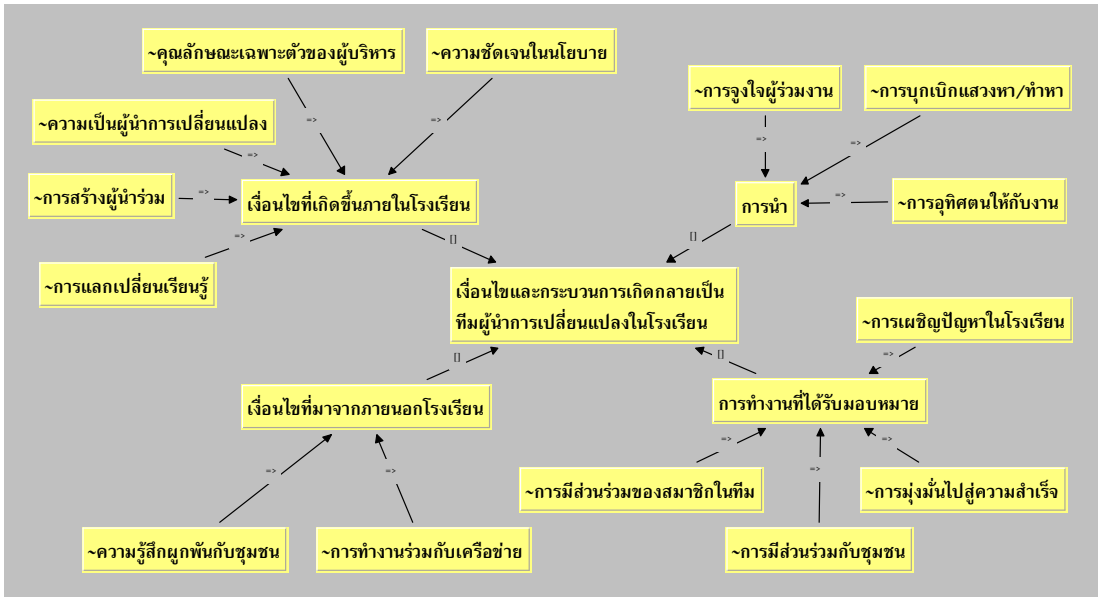
การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน เป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่สมาชิกในทีมมีการพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปกติในด้านส่วนตัว เช่น การร่วมเดินทางไป-กลับด้วยพาหนะเดียวกัน การแบ่งปันอาหารการกิน การเป็นที่พึ่งทางจิตใจให้แก่กัน รวมทั้งการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันเมื่อคนใดคนหนึ่งประสบปัญหาส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นผู้ที่มีมุมมองต่อการพึ่งพากันแบบร่วมด้วยช่วยกัน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานที่อ่อนแอกว่าได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น การเป็นสังคมแบบต่างพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้เองที่เป็นพื้นฐานสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบการทำงานเป็นทีมเข้มแข็งยิ่งขึ้น สำหรับ**การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง** ในกระบวนการสร้างหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้นั้น ปัญหาในทีมคือ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดเทคนิควิธีการปฏิบัติ อันเนื่องมาจากสมาชิกบางคนยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นในระยะแรก ๆของการทำงาน หรือปัญหาเจตคติต่องานและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะรู้สึกว่าเป็นงานยาก บางคนไม่พอใจผู้อำนวยการเป็นการส่วนตัว จึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และปัญหาการทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น หัวหน้าทีมปฏิบัติการจะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปแก้ปัญหาในทีมเป็นขั้นต้น รวมทั้งการขอความร่วมมือจากสมาชิกในทีมร่วมกันแก้ไขโดยยึดหลักความสัมพันธ์แบบพี่แบบน้อง หลังจากนั้น หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็จะเป็นหน้าที่ของทีมบริหารโรงเรียน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับปัญหาไปสู่การแก้ไขในขั้นต่อไป อีกประการหนึ่งคือ **การร่วมตัดสินใจ** ในกระบวนการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ได้มีการจัดประชุมทีมงานของโรงเรียนทั้งหมด และแบ่งงานการสร้างหลักสูตรให้กับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หลังจากนั้นก็จะมีการนำผลงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ให้การอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง กระบวนการดำเนินงานจะเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหลาย

ระดับ คือมีการตัดสินใจร่วมกันระดับโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงาน การตัดสินใจในระดับทีมปฏิบัติการจะเป็นการร่วมเรียนรู้เนื้องาน การแบ่งงานเป็นช่วงชั้น และการตกลงมอบหมายงานเป็นรายบุคคล ส่วนการร่วมตัดสินใจในระดับการสอน ก็จะเป็นการกำหนดผู้สอนในแต่ละวิชาและช่วงชั้น รวมทั้งการปรับปรุงการใช้หลักสูตร หลังจากที่แบ่งงานรับผิดชอบการสอนแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ ประการสุดท้ายคือ **ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง** เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในโรงเรียนที่ดำเนินงานร่วมกับกรมวิชาการ สมาชิกในโรงเรียนจะรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทีมงานย่อยมีการพบปะพูดคุยกันอยู่เสมอ และลงมือปฏิบัติทันทีภายหลังที่การพูดคุยจบลง แนวคิดใหม่ ๆและนโยบายใหม่จึงนำไปสู่การปฏิบัติได้รวดเร็ว โดยจะมีการสื่อสารนโยบายในที่ประชุมโรงเรียน เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดก็จะเกิดการแบ่งงาน จัดตั้งทีมงาน เพื่อจัดทำรายละเอียดไปสู่การปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผล และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตามลำดับ

จากการนำเสนอลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนภายใต้จุดเน้นที่การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการสร้างและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยครอบคลุมประเด็นการเกิดขึ้นของทีม ประเภทของทีมและสมาชิกในทีม เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนั้น ข้อมูลจากปรากฏการณ์ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของสมาชิกในโรงเรียนต่อความหมายของคำว่า “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สอดคล้องกันทั้งฝ่ายผู้บริหาร และคณะครูผู้สอน ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่สมาชิกในโรงเรียนทุกคนร่วมกันตั้งแต่ขั้นต้นคือร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติโดยแบ่งสรรหน้าที่กัน ทั้งเป็นกลุ่มย่อยและรายบุคคล และร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคือรวมกันทั้งหมดเป็นทีมโรงเรียน และยังมีทีมระดับรองลงไปคือทีมหัวหน้างาน และทีมปฏิบัติการซึ่งรวมถึงทีมย่อยอื่น ๆที่อาจเป็นทีมค่อนข้างถาวร และทีมเฉพาะกิจ ทั้งนี้สมาชิกของทีมคนหนึ่งอาจไปรวมเป็นสมาชิกของอีกทีมหนึ่งก็ได้ ทีมทั้งโรงเรียนมีเป้าหมายการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และการให้โรงเรียนสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงพฤติกรรมของทีมคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิดร่วมทำ ทำงานได้เกินระดับปกติ พึ่งพาและช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ ตัดสินใจร่วมกันได้อย่างสันติ และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากเงื่อนไขภายในโรงเรียน และเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ส่วนกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมได้อาศัยการนำ และใช้การทำงานที่ได้รับมอบหมายดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้



ภาพที่ 9 เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 เงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

เงื่อนไขภายในโรงเรียนที่ส่งผลให้เกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรขึ้นในโรงเรียนได้แก่ ความชัดเจนในนโยบาย คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำร่วม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้คือ**ความชัดเจนในนโยบาย** ผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้รับนโยบายจากหน่วยเหนือ และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ได้ใช้กระบวนการที่สำคัญคือ การสื่อสารนโยบายไปยังผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ การแปลงนโยบายเป็นแผนงาน/โครงการ การดำเนินงาน การประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติต่อหน่วยนโยบาย สมาชิกในโรงเรียนทุกคนแสดงออกถึงความภาคภูมิใจ และตอบรับการดำเนินงานที่สื่อสารลงมาจากผู้บริหารด้วยการรับรู้และเข้าใจ ทำให้การดำเนินงานของทีมงานแต่ละทีมพัฒนาตนเองได้เข้มแข็งมากขึ้น ประกอบกับ**คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ** คือเป็นผู้มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ เช่น กล้าตัดสินใจ เชื่อมั่นในตัวเอง มีความสามารถในการปรับตัว มีความกระตือรือร้น จริงจังกับการทำงาน มีจิตใจกว้างขวาง เข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจคนอื่น ช่วยให้เกิดความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งมี**ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** คือการที่ผู้อำนวยการใช้การชักนำ จูงใจ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนเต็มใจ พร้อมใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียน

การสอน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมเพื่อที่จะให้เป็นโรงเรียนที่ดี เป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนทั้งที่เป็นผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก เป็นผู้ที่เรียนรู้จากการฟังและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของคนอื่น ๆไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เรียนรู้จากผู้อาวุโสในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ และเข้าไปมีบทบาทร่วมในกิจกรรมชุมชนและสังคมในวงกว้าง จึงมีโอกาสได้ซึมซับเอาแนวคิดใหม่ ๆไปผลักดันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆให้เกิดขึ้นในโรงเรียน นอกจากจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาแล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนยังเป็นบุคคลที่ไวต่อข่าวสารและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ศักยภาพชุมชนมาร่วมพัฒนาหลักสูตรและจัดแหล่งเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเสียสละทุนทรัพย์และสิ่งของ ตลอดจนการร่วมพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดร่วมกัน

การสร้างผู้นำร่วม การทำงานของผู้อำนวยการในฐานะหัวหน้าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับโรงเรียน ได้มอบหมายให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งส่วนหนึ่งได้จัดทำเป็นคำสั่งมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ตามแบบแผนทางราชการในแต่ละปีการศึกษา การปฏิบัติงานในส่วนนี้ รองผู้อำนวยการมีอิสระในการตัดสินใจสั่งการตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในส่วนของงานประจำ ส่วนงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้นั้น รองผู้อำนวยการจะทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการในการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้และติดตามการใช้หลักสูตร โดยมีแผนปฏิบัติงานและการเตรียมทีมงานก่อนการเปิดภาคเรียน งานอีกลักษณะหนึ่งที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการได้แสดงบทบาทแทน ซึ่งเป็นการให้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ เช่น การให้เป็นผู้บรรยายแทนเกี่ยวกับการสร้างและการใช้หลักสูตรให้กับคณะแขกผู้มาศึกษาดูงาน การให้เป็นประธานการประชุมแทน การให้มีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายได้ปฏิบัติจบลง ผู้อำนวยการก็มักจะติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การแสดงบทบาทเป็นผู้นำในระดับรองลงไปคือทีมบริหารหลักสูตรและงานวิชาการนั้น ผู้อำนวยการได้มอบหมายงานให้หัวหน้างานวิชาการซึ่งเป็นผู้รู้ลึกในงานหลักสูตรและงานวิชาการ ให้ทำหน้าที่ประสานงานและติดตามงานของทีมปฏิบัติการได้เต็มที่ สามารถตัดสินใจเองได้ โดยไม่ต้องรอการสั่งงานจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพียงแต่จะให้มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำระดับทีมปฏิบัติการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานนั้น ผู้อำนวยการได้เปิดโอกาสให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน ให้หัวหน้าทีมปฏิบัติการเป็นผู้บรรยายในการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การให้ความไว้วางใจและให้มีอิสระในการประชุมทีมงานและลงมือปฏิบัติการ การให้โอกาสเป็นวิทยากร และอธิบายงานต่าง ๆที่ทำในงานประชุมทางวิชาการภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เข้าร่วมประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนครูในแต่ละครั้งอีกด้วย จากปรากฏการณ์การพัฒนาความเป็นผู้นำ และตัวอย่างการให้หัวหน้าทีมงานได้พัฒนาตนเองสู่

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาทั้งหมด ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิธีคิดและวิธีการสร้างการเป็นผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานมีพัฒนาการต่อเนื่องไปได้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานโรงเรียนเพื่อการสร้างหลักสูตรและการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนที่ดำเนินการโดยกรมวิชาการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมระยะสั้น ด้วยหวังว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในงานไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินงานในระดับโรงเรียนนั้น เมื่อสมาชิกคนใดหรือกลุ่มใดกลับจากการไปร่วมประชุมอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นแล้ว ก็จะมีการจัดประชุมสมาชิกของทีมโรงเรียนทั้งหมด เพื่อให้มีการถ่ายทอดข่าวสาร และร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติในการประชุมแต่ละคราวจนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประสบความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้ดูตัวอย่าง ชวนคุย บางทีก็เดินคุยกัน คุยกันในวงอาหารกลางวัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้กันแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด หรืออาจเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งทำให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง ทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดี อันเป็นพื้นฐานของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

2.2 เงื่อนไขที่มาจากภายนอกโรงเรียน

เงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายโรงเรียน ดังนี้ **ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานสำคัญงานหนึ่งในโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่เป็นมาตั้งแต่อดีต ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในทีมโรงเรียนต่างก็ถือเป็นหน้าที่ที่จะทำให้ทั้งโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมีนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน ความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกิดขึ้นจากตัวบุคคล เช่นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชน เมื่อใดก็ตามที่มีกิจกรรมในชุมชนก็จะพบผู้อำนวยการเข้าไปมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมนั้นอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกัน เมื่อโรงเรียนมีความประสงค์ที่จะให้ผู้ปกครองนักเรียนหรือกรรมการสถานศึกษาได้เข้าไปร่วมกิจกรรมของโรงเรียนก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ความผูกพันที่เกิดขึ้นอีกกลุ่มหนึ่งคือคณะครูของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในชุมชนหรือละแวกใกล้เคียง การรู้จักบุคคลในชุมชนเป็นการส่วนตัวรวมถึงการเป็นเครือญาติกัน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความเป็นโรงเรียนกับการเป็นชุมชน มีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน อีกเงื่อนไขหนึ่งคือ **การทำงานร่วมกับเครือข่าย** เป็นบทบาทหนึ่งของผู้อำนวยการโรงเรียนคือการทำงานกับเครือข่ายต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

กลุ่มโรงเรียนในฝัน องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ส่วนราชการ และองค์กรภาคเอกชน การทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านี้ ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้โอกาสการทำงานกับเครือข่ายเหล่านี้ทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ตาม เพื่อการสื่อสารงานของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านั้น การที่ผู้อำนวยการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือ และทำให้ทีมงานในโรงเรียนรู้สึกพอใจในศักยภาพของผู้อำนวยการ และมั่นใจว่าจะนำการทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

2.3 กระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเกิดเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นผลมาจากพฤติกรรม**การนำ** ของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนี้คือ **การจูงใจผู้ร่วมงาน** เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการซึ่งอยู่ในภาวะของหัวหน้าทีมที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ การสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานในโรงเรียนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานการสร้างหลักสูตรและการใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมาย อีกทั้งเป็นผู้เอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของทีมงาน กระทำตัวเป็นผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างให้ผู้ร่วมงานเพื่อให้เขาเกิดความเกรงใจ และเป็นการสอนงานไปในตัวด้วยนั้น ได้กลายเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการยึดถือและปฏิบัติตลอดมา พฤติกรรมการทำงานของผู้อำนวยการที่เป็นแบบอย่างให้สมาชิกทำตามคือ การทำงานอย่างทุ่มเท ผู้อำนวยการจะมาทำงานตั้งแต่เช้าและกลับค่ำ แม้ในวันหยุดราชการก็มาทำงานถ้ายังมีงานคั่งค้างต้องติดตามหรือดำเนินการอยู่ นอกจากการทำตัวเป็นแบบอย่างให้สมาชิกทำตามและเป็นการสอนงานไปด้วยแล้ว ผู้อำนวยการได้มีการออกคำสั่งมอบหมายให้มีการปฏิบัติหน้าที่เป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นประจำทุกปีการศึกษา บนพื้นฐานที่ทุกคนร่วมตัดสินใจในที่ประชุมโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียน และในหลายงานที่ต้องมีการสมัครใจ ลักษณะเหล่านี้เป็นการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยให้งานในหน้าที่เป็นสิ่งท้าทายการปฏิบัติ อีกทั้งมีการจูงใจด้วยรางวัล เช่นการให้ความดีความชอบ การพาไปเที่ยวพักผ่อนประจำปี เป็นต้น การจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการหลายกรณีที่กล่าวมาข้างต้นได้เป็นสิ่งกระตุ้นและสร้างความผูกพันกับงาน ทำให้สมาชิกในทีมมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จของงานและยึดนักเรียนเป็นสำคัญ สมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมในโรงเรียน เพราะนอกจากแต่ละคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนแล้ว ยังได้ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย

การบุกเบิกแสวงหา/การทำหา ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของทีมในโรงเรียนมีลักษณะเป็นงานบุกเบิกในสถานการณ์ที่ทุกคนต่างก็เรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อม ๆกัน เมื่อเกิดข้อสงสัยในเรื่องใดโรงเรียนก็จะปรึกษาบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด คือ ศึกษานิเทศก์อำเภอ

หรือศึกษานิเทศก์ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หากมีความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติในเรื่องใดเกิดขึ้น ก็จะเป็นการตัดสินใจเลือกหรือแสวงหาหรือ “ทำหา” โดยโรงเรียนเองเป็นหลักการริเริ่ม การบุกเบิกแสวงหา การคิดค้นสิ่งใหม่ๆและนำมาปฏิบัติ ได้สะท้อนถึงความเป็นทีมผู้นำที่เป็นทีมกล้าคิดกล้าทำ โดยยึดนักเรียนเป็นเป้าหมาย และมีผลงานที่เป็นเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน เป็นที่รับรู้และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของบุคคลทั่วไป กระบวนการดำเนินงานที่เป็นการบุกเบิกแสวงหา/ทำหา ได้ก่อตัวขึ้นเป็นค่านิยมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเป็นผู้ “ทำหา” ในงานใหม่ๆต่อไป การเกิดกลายเป็นทีมประการสุดท้ายคือ **การอุทิศตนให้กับงาน** การทำงานของทีมงานในโรงเรียนเป็นการทำงานหนักในสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายมิติไปพร้อมๆกัน กล่าวคือ นอกจากสมาชิกในทีมจะต้องทำหน้าที่นำร่องการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขเวลาแล้ว การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ก็ยังเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนที่จะทำให้นักเรียนมีการเรียนรู้ที่ดี และเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ดังนั้น ทั้งผู้อำนวยการและสมาชิกจึงเป็นทีมงานที่ทุ่มเทการทำงานทั้งในเวลาปกติ นอกเวลาปกติ นอกจากสมาชิกจะทำหน้าที่ทางวิชาการคือจัดการเรียนรู้ตามที่แต่ละคนได้รับมอบหมายแล้ว สมาชิกของทีมโรงเรียนแต่ละคนยังได้รับมอบหมายงานอื่นอีกอย่างน้อยหนึ่งงาน เช่น นอกจากงานการสอนหรือจัดการเรียนรู้แล้ว สมาชิกบางคนต้องกำกับดูแลการจัดกิจกรรมนักเรียน การดูแลอาคารสถานที่ และอื่นๆ สมาชิกบางคนอาจต้องรับผิดชอบงานประจำที่นอกเหนือจากการสอนมากกว่าครูคนอื่น เช่น งานธุรการโรงเรียน งานการเงิน งานห้องสมุด และแม้แต่งานที่ต้องใช้แรงงานอันเนื่องมาจากการที่โรงเรียนไม่มีนักการภารโรง การต้องรับผิดชอบงานจนล้นมือนี้ จึงเป็นความจำเป็นของทีมงานโรงเรียนที่จะต้องใช้เวลาหลังเลิกเรียนหรือวันหยุด เป็นเวลาของการนัดหมายเพื่องานของแต่ละทีม ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเคยชินกับการนัดทำงานหลังเลิกเรียนและวันเสาร์-อาทิตย์ สมาชิกทีมงานของโรงเรียนได้ทำงานอย่างอุทิศเวลาและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จและทันเวลา มีความตระหนักในหน้าที่ของตนและความสำเร็จร่วมกันในทีมงาน

นอกจากพฤติกรรมการนำของผู้อำนวยการแล้ว **การทำงานที่ได้รับมอบหมาย** ได้ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมของโรงเรียนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชน ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และการเผชิญปัญหาในโรงเรียน ดังนี้คือ **การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม** สมาชิกในทีมจะมีส่วนร่วมกับทีมทั้งโรงเรียนเมื่อมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจต่อนโยบาย การกำหนดแผนงาน และการแบ่งงานกันทำ มีบรรยากาศการประชุมแบบการร่วมคิดร่วมตัดสินใจสูง การมีส่วนร่วมแบบที่สองจะเป็นการร่วมประเมินผลงาน เมื่อการพัฒนาหลักสูตรก้าวหน้ามาระยะหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะร่วมกันพิจารณาว่าการดำเนินการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพียงใด หากจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดก็จะมีข้อตกลงร่วมกันในการประชุมครั้งนั้น การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานยังหมายรวมถึงการมีหัวหน้ากลุ่มสาระ

หรือผู้แทนเข้าไปร่วมเป็นกรรมการประเมินความดีความชอบประจำปีของสมาชิกด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิกอีกรูปแบบหนึ่งคือ การร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของทีมงานอื่นในโรงเรียน กล่าวคือ เมื่อมีทีมงานใดทีมงานหนึ่งจัดกิจกรรมการพัฒนางานหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนก็ตาม สมาชิกที่เหลือก็จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าร่วมมือทำกิจกรรมโดยไม่ต้องรอให้ใครสั่ง

สำหรับ**การมีส่วนร่วมกับชุมชน** ก็เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาสองปีแรกของการดำเนินงานก็ได้มีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนหลายกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป กล่าวคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนรวม 15 คน มีบทบาทต่อการให้ความคิดเห็น ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามโอกาสที่มีการประชุม โดยโรงเรียนจะออกหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมตามความจำเป็น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย ให้แนวทางปฏิบัติ และอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มใหญ่ที่โรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการให้ผู้ปกครองเข้ามาร่วมกิจกรรมการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในหลายลักษณะ อาทิ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์หลักสูตร การเป็นแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การร่วมประเมินพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น ผู้นำชุมชนได้มีส่วนร่วมสำคัญในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาอาคารสถานที่ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามโอกาสที่โรงเรียนเชิญมาร่วมงานหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ศิษย์เก่าที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ มีเครือข่ายการประสานงานกับโรงเรียน เมื่อมีการร้องขอความร่วมมือใด ๆ ก็จะมีกลุ่มศิษย์เก่าร่วมมือกันจัดรวบรวมทุนทรัพย์มามอบให้โรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ การมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชนและโรงเรียน เป็นภาพที่แสดงถึงทั้งโรงเรียนและชุมชนต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน กล่าวคือ ไม่ว่าทีมงานในโรงเรียนจะคิดทำสิ่งใด ก็มักจะมีบุคคลในชุมชนเป็นหุ้นส่วนของงานนั้น ๆอยู่เสมอ

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งคือ **การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ** การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาที่จะต้องให้ทันใช้ในวันเปิดภาคเรียนในปีการศึกษา 2545 และแรงกระตุ้นจากโรงเรียนอื่น ๆที่เป็นโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะเข้ามาศึกษาดูงานของโรงเรียน ทำให้ทีมงานในโรงเรียนต้องทำงานหนัก ต้องเสียสละเวลาส่วนตัว และทุ่มเททรัพยากรการทำงานที่มีอยู่ทั้งที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณของโรงเรียน รวมทั้งที่เป็นสมบัติส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การทำหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมของสมาชิกและทีมงานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานร่วมกับกรมวิชาการ เป็นกิจกรรม

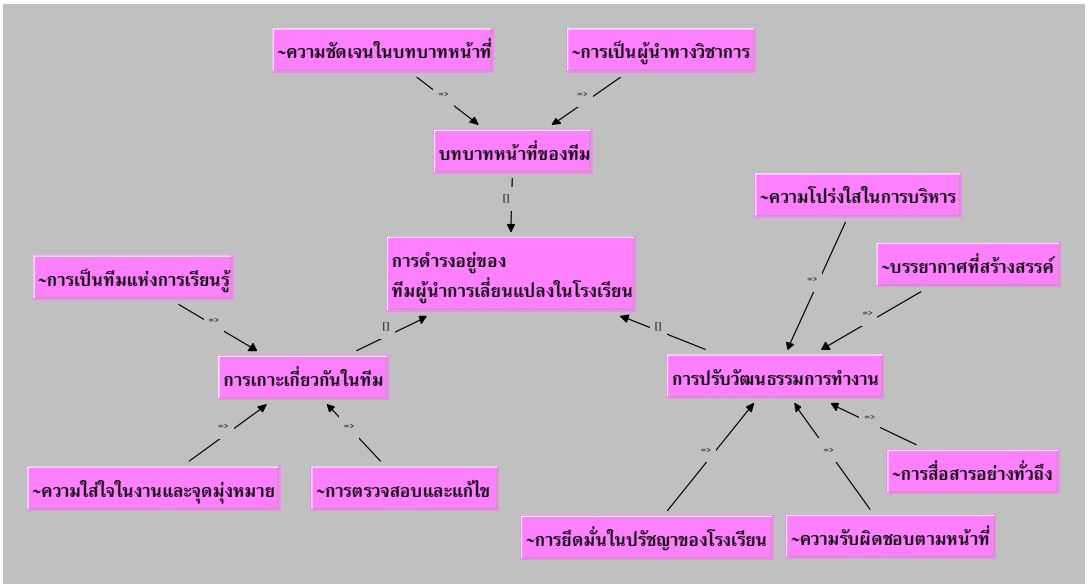
การปฏิบัติและกำหนดเวลาให้โรงเรียนในโครงการนำร่องฯทั่วประเทศยึดถือร่วมกัน แม้ว่างานจะมากหรือยุ่งยากอย่างไร ทุกทีมงานต้องทำให้เสร็จ ผู้อำนวยการได้กระตุ้น จูงใจ และเร่งรัดงานของแต่ละทีม รวมทั้งการทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริงคือ การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งเป็นเรื่องแรกที่สำคัญในวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ทั้งหมด นอกจากตัวอย่างการมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จตามที่กล่าวแล้ว ยังหมายรวมถึงการสร้างเอกลักษณ์ของการเป็นทีมแห่งการบุกเบิก มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน และการทำงานอย่างเสียสละและทุ่มเท

ประเด็นสุดท้ายของการทำงานที่ได้รับมอบหมายคือ **การเผชิญปัญหาในโรงเรียน** กล่าวคือ การทำงานในโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นความจำเป็นที่สมาชิกของทีมโรงเรียนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของงาน ทั้งที่เป็นงานในภาพรวมของหลักสูตรและงานในส่วนย่อยต่าง ๆ ที่แต่ละคนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคเฉพาะสูงขึ้น ดังนั้นจึงพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน คือ ในขั้นตอนการเตรียมงานจะขาดความพร้อมด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงานเช่น เอกสารประกอบหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน งบประมาณ รวมทั้งบุคลากรบางคนขาดความมั่นใจในทางวิชาการอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการแก้ปัญหาภายในโดยการพึ่งพาตนเอง ก็จะเพียงแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรมีลักษณะปัญหาคือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น งานพิมพ์เอกสาร ขาดผู้รู้ในบางสาขาที่จะให้ข้อแนะนำตามโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งมีรายละเอียดมาก เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งนั้น ลักษณะปัญหาได้แก่ การขาดครูในบางสาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนไม่เต็มที่เนื่องจากครูต้องพัฒนางานในส่วนอื่นไปพร้อมกัน และปัญหาการขาดแคลนสื่อและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร เป็นต้น ปัญหาทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้รับการเอาใจใส่ และร่วมมือกันแก้ไขในหมู่สมาชิกของทีมจนสามารถเอาชนะปัญหาได้ด้วยการรับรู้และตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน

3. การสืบทอดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยังคงดำรงอยู่

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้แสดงให้เห็นถึงการมีศักยภาพของการดำรงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมในช่วงเวลาของโครงการที่เหลืออีกประมาณหนึ่งปีการศึกษา กล่าวคือ โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นฉบับสมบูรณ์ตามมาตรฐานของกรมวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั่วไป และนำไปใช้จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีผลการเรียนรู้ที่ดี อีกทั้งโรงเรียนยังพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใหม่ได้ โดยมีเงื่อนไขของการ

ดำรงอยู่ของทีมคือ การแสดงบทบาทหน้าที่ของทีม การเกาะเกี่ยวกันในทีม และการปรับวัฒนธรรมการทำงาน ดังภาพที่ 10 ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

3.1 บทบาทหน้าที่ของทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและของโรงเรียน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและทีม แล้วร่วมพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทหน้าที่ดังนี้คือ **ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่** การบริหารโรงเรียนในรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนั้น ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการอีกสองคน ได้มีการแบ่งงานโดยผู้อำนวยการได้มีคำสั่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ชัดเจน หากผู้อำนวยการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ก็จะมีการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการคนหนึ่งรักษาการแทน เพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปโดยไม่หยุด คณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและงานวิชาการ เป็นอีกทีมหนึ่งที่แต่งตั้งขึ้นในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ทั้งนี้ในการปฏิบัติก็จะมีการมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการร่วมกับทีมงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเรียกว่า คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะอนุกรรมการชุดนี้มีหน้าที่

ครอบคลุมถึงการจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ การวัดผลประเมินผลผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมสาระการเรียนรู้ต้องรับผิดชอบงานสูงมากกว่าคนอื่น ๆ กล่าวคือ ทั้งต้องทำหน้าที่ในเชิงบริหารภายในทีม เป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองส่วนหนึ่ง และเป็นผู้รู้ที่สามารถแนะนำสมาชิกในทีมได้ ผู้เป็นหัวหน้าทีมต้องพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลงานได้คุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรของกรมวิชาการ สมาชิกในทีมปฏิบัติการทุกคนได้รับการแบ่งงานการจัดทำหลักสูตร การเป็นผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกและได้รับมอบหมาย การที่สมาชิกในทีมโรงเรียนแต่ละคนมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจน มีการพบปะพูดคุยกันอยู่เป็นนิจ ทำให้งานในแต่ละส่วนมีการรับรู้เท่าทันกัน ช่วยเหลือกันได้ ทำงานทดแทนกันได้เมื่อคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและแต่ละทีมจึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่สำคัญที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

การเป็นผู้นำทางวิชาการ เมื่อโรงเรียนมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้จนเป็นที่รับรู้ทั่วไปในวงการโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีผู้มาศึกษาดูงานมากขึ้นตามลำดับ ทำให้โรงเรียนได้กลายเป็นแหล่งศึกษาและเรียนรู้ในหลายลักษณะ เช่น การปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมที่มีมาตรฐานการปฏิบัติ การเป็นศูนย์ฝึกอบรมครูร่วมกับคณะศึกษานิเทศก์จากอำเภอ และจังหวัด โดยให้สมาชิกในทีมโรงเรียนร่วมทำหน้าที่วิทยากรและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้าอบรม ทั้งผู้เข้าอบรมที่มาจากโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วไป การที่โรงเรียนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งในด้านการจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน การเป็นศูนย์ฝึกอบรมครูให้กับจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ถือได้ว่าโรงเรียนได้พัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2 การเกาะเกี่ยวกันในทีม

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียน มีการเกาะเกี่ยวกันในทีมที่สืบเนื่องมาจากสมาชิกในทีมมีความผูกพันกันสูง มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข กล่าวคือ **การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้** เป็นการที่สมาชิกในทีมโรงเรียนมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยปกติจะมีศึกษานิเทศก์จากอำเภอและจังหวัดทำหน้าที่เยี่ยมเยือนให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวใหม่ ๆทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนต่าง ๆในสังกัดดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะรอความช่วยเหลือหรือพึ่งพาจากศึกษานิเทศก์เพียงทางเดียวไม่พอ จึงต้องใช้วิธีการพึ่งตนเองด้วยการนิเทศภายใน หรือการนิเทศ

ครูโดยเพื่อนครู (peer supervision) หรือโดยวิธีอื่น ๆที่จะทำให้ครูสามารถพัฒนาตนเองในทางวิชาการอยู่เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนจึงเกิดขึ้นหลายรูปแบบ วิธีที่เกิดขึ้นเป็นปกติคือการที่ผู้อำนวยการนำนโยบายหรือแนวคิดใหม่ ๆมาเสนอให้ที่ประชุมครูทราบ ให้ช่วยกันคิดหารือว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร หรือการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งไปประชุมอบรมมาในเรื่องใดก็ตาม ผู้อำนวยการก็ให้มีการนำเสนอต่อที่ประชุมครูได้รับทราบและลงสรุปด้วยการหาวิธีนำไปใช้ อีกรูปแบบหนึ่งคือการนิเทศภายในด้วยครูเองที่เป็นบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร สมาชิกของทีมโรงเรียนจะเปิดรับการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกรู้เท่าทันข่าวสารทางการศึกษาเร็วกว่าครูในโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีในด้านการบริหารงานวิชาการ

ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมายของสมาชิกในทีมเป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการที่มีการเกาะเกี่ยวกันในทีม กล่าวคือ สมาชิกในทีมโรงเรียนมีทัศนะต่อปรากฏการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ในเชิงบวก ซึ่งจะเห็นได้จากสมาชิกเกือบทั้งหมดไม่เมินเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักประเมินผลกระทบต่อตนเองและปรับตัวเตรียมรับสถานการณ์ใหม่ที่มีระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน พร้อมที่จะเดินไปบนเส้นทางการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนของตน การที่สมาชิกในทีมต้องช่วยกัน ร่วมมือกันในทางวิชาการ ทำงานมากขึ้น และเตรียมการสอนถือเป็นการทำหน้าที่ของทุกคน แม้จะทำงานในวันหยุดบ้างในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความตระหนักและใส่ใจในงานร่วมกัน ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระหรือเบียดบังเวลาว่างหรือเวลาพักผ่อน หากแต่เป็นเรื่องของการจัดการกับการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ความใส่ใจในงานที่รับผิดชอบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยเฉพาะงานในหน้าที่หลักของสมาชิกแต่ละคนและทีม เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนจะถือเป็นสาระที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามที่ตกลงกันไว้ ในประเด็นสุดท้ายคือ **การตรวจสอบและแก้ไข** เป็นกิจกรรมสำคัญที่โรงเรียนมีการประเมินการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และภาพรวมของโรงเรียน โดยมีการประเมินภายใน เช่น ตรวจสอบปัญหานักเรียนแยกตามระดับชั้น เมื่อพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียน หรือพบปัญหาการเรียนรู้ก็จะมีการแบ่งหน้าที่ให้ครูไปแก้ไข รวมทั้งได้เชิญผู้ปกครองนักเรียนแต่ละระดับมารับรู้และร่วมแก้ปัญหาในโอกาสต่าง ๆกัน ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นปัญหาหลักที่ผู้อำนวยการได้นำมาใช้เป็นปัญหาร่วมกันทั้งโรงเรียน มีการนำเอาผลการประเมินหลักสูตรจากกรมวิชาการมาพิจารณาหาจุดเด่นจุดด้อยและให้ความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรร่วมกับกรมวิชาการเกิดขึ้นหลายรอบจนกว่างานเข้าสู่มาตรฐานที่ต้องการ ส่วนการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการนำข้อมูลมาใช้เช่นกัน คือ เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนได้ทราบผลการประเมินส่วนนี้ ก็ได้ให้สมาชิกในทีมโรงเรียนหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายนอก นอกจากนี้ชุมชนได้แสดงบทบาทในการร่วมตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยเช่นกัน ทั้งที่เป็นการรับฟังจากการประชุมคณะกรรมการ

สถานศึกษา และเสียงสะท้อนกลับจากผู้ปกครอง อันเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริหารทีมผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3.3 การปรับวัฒนธรรมการทำงาน

การปรับวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งของการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผลรวมของการแสดงออกของทีม คือ การยึดมั่นในปรัชญาของโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ การสื่อสารอย่างทั่วถึง การมีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร ดังนี้ **การยึดมั่นในปรัชญาโรงเรียน** คือ ทั้งคติพจน์ คำขวัญ ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ต่างก็ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาการโดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอันดับแรก และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอันดับถัดไป เป็นจุดเริ่มต้นของความคิดในการบริหารโรงเรียน การกำหนดปรัชญาที่มุ่งเน้นที่ผู้เรียนซึ่งเป็นลูกหลานของคนในชุมชนได้ก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันที่จะยึดถือประพฤติปฏิบัติภายในโรงเรียน และขยายออกไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเหนียวแน่นในเวลาต่อมา ส่วน **ความรับผิดชอบตามหน้าที่** ก็เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง ที่สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ในทีมโรงเรียนเดียวกัน มีความรับผิดชอบที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จผลที่ต้องการได้ โดยปกติสมาชิกแต่ละคนจะต้องทำหน้าที่หลักคือ งานสอนตามที่โรงเรียนมีคำสั่งมอบหมายไว้อย่างชัดเจน กับหน้าที่อีกส่วนหนึ่งคืองานอื่น ๆที่แต่ละคนจะได้รับมอบหมายต่างกันออกไปตามความรู้ความสามารถหรือความสมัครใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ต้องทำตลอดทั้งปีหรือเป็นงานเฉพาะกิจก็ได้ โดยการยอมรับจากที่ประชุมทีมโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่แสดงออกในลักษณะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ทั้งที่เป็นงานสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน รวมทั้งในภาพรวมของโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางหลักสูตร ได้กลายเป็นแบบแผนของการทำงานในทีมทั้งโรงเรียนที่จะต้องยึดถือความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขยายความรู้สึกรับผิดชอบนี้ไปยังงานอื่น ๆของโรงเรียนอีกด้วย

สำหรับ**การสื่อสารอย่างทั่วถึง** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้สมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิผล โดยปกติจะมีการติดต่อสื่อสารสองช่องทางคือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง เพื่อส่งข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนที่เป็นข้อเสนอ หรือความคิดเห็นต่าง ๆจากสมาชิกโรงเรียน อีกช่องทางหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ซึ่งเกิดจากสมาชิกในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกัน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารทั้งสองช่องทางที่กล่าวแล้วอาจจะเป็นแบบทางการเช่น การจัดประชุมในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมทีมโรงเรียนซึ่งกำหนดประชุมสัปดาห์ละหนึ่งครั้งในวันศุกร์หลังเลิกเรียน การประชุมนักเรียนเพื่อ

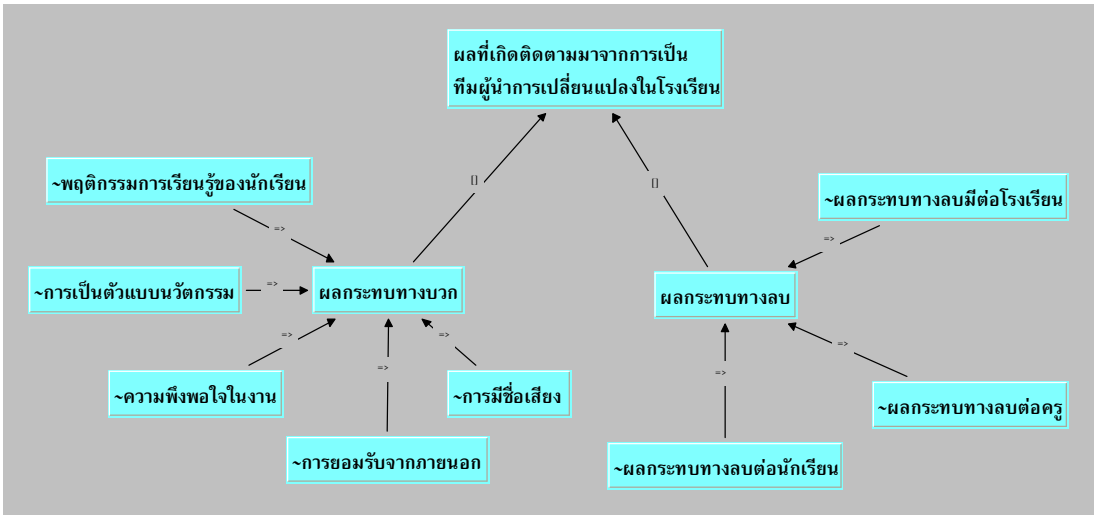
ชี้แจงข่าวสารความเป็นไปของโรงเรียนในเวลาเข้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าทุกวัน ให้นักเรียนเข้าใจและร่วมมือปฏิบัติ ส่วนการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพบปะพูดคุยในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และทีมอื่นๆ การสื่อสารแบบนี้มักจะได้ผลดี เพราะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งที่เป็นการคุยกันในเวลาอาหารมื้อกลางวัน การคุยกันในห้องทำงาน หรือเวลาหลังเลิกเรียนก่อนเดินทางกลับบ้าน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นผลดีต่องานของทีมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการแก้ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนด้วย นอกจากนี้ทีมในโรงเรียนยังมีการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลในชุมชนด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มผู้นำองค์กรท้องถิ่น เป็นต้น วิธีการที่เป็นทางการ เช่น การเชิญประชุมผู้ปกครอง การสื่อสารด้วยเอกสาร เป็นต้น หรือการที่ผู้อำนวยการหรือคณะครูเข้าไปร่วมกิจกรรมชุมชน ซึ่งเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนั่นเอง การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งที่เป็นรูปแบบทางการ ไม่เป็นทางการ ทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

อีกประการหนึ่งคือการมี**บรรยากาศที่สร้างสรรค์** ในโรงเรียนคือ สมาชิกในโรงเรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบร่วมมือกันสูง มีความสัมพันธ์กับแบบกัลยาณมิตร และมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เป็นเสมอ กล่าวคือ ในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันนั้น สมาชิกทั้งในระดับทีมปฏิบัติการ และระดับทีมหัวหน้างาน ได้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานหลักสูตรและการสอนที่ตนเองรับผิดชอบ และมีส่วนเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีมเป็นบรรยากาศทีมงานพัฒนาตนเองโดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดประเด็นที่จะหาคำตอบของปัญหาที่มีร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่เป็นแบบกัลยาณมิตรนั้น เป็นการแสดงออกของสมาชิกในทีมโรงเรียนที่มีความเป็นมิตร มีไมตรีจิต มีความเมตตาให้ความช่วยเหลือกันและกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศแบบสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในประเด็นสุดท้ายของการปรับวัฒนธรรมการทำงานคือ **ความโปร่งใสในการบริหาร** เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เป็นสาระสำคัญที่ผู้บริหารและสมาชิกในโรงเรียนได้แสดงจุดยืนของตนในความโปร่งใสในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบทั้งด้วยคำพูดและการปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนได้เปิดเผยถึงสิ่งที่ไปรับรู้มาจากการไปร่วมประชุมเชิงนโยบายโดยไม่มีอะไรปิดบังสมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้อำนวยการได้แจ้งให้สมาชิกทราบถึงรายละเอียดงบประมาณประจำปีที่ได้รับ และนำไปแจ้งหารือในที่ประชุมทีมโรงเรียน การแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของผู้บริหาร และแสดงออกในทางปฏิบัติถึงความโปร่งใส และให้ทุกคนได้ตรวจสอบผลงานของโรงเรียนได้ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหาร

บุคคล และการบริหารทั่วไป ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนที่ขยายการรับรู้ไปสู่ชุมชน

4. ผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลจากปรากฏการณ์โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อหาคำตอบว่า ในระยะสองปีของการดำเนินงานโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ได้ทำให้เกิดผลสำเร็จในระหว่างโครงการกำลังดำเนินการอยู่เพียงใด มีปัญหาหรือผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง ทั้งผลกระทบทางบวก และผลกระทบทางลบ ดังภาพที่ 11 ต่อไปนี้



ภาพที่ 11 ผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

4.1 ผลกระทบทางบวก

ผลงานเชิงประจักษ์ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่สำคัญคือ เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งที่เป็นเอกสารฉบับแสดงภาพรวมของหลักสูตรสถานศึกษา และเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขไปบ้างแล้ว รวมถึงสื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ทั้งหมดที่จัดทำขึ้นในโรงเรียน เป็นภาพสะท้อนความสำเร็จ ของผลที่ติดตามมาคือ พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การเป็นตัวแบบนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน การยอมรับจากภายนอก และการมีชื่อเสียงของโรงเรียน ดังนี้ **พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน** เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือ ในกระบวนการเรียนรู้ได้พบว่า นักเรียนมีวิธีเรียนรู้ที่หลากหลายวิธีมากขึ้น นอกจากการเรียนรู้จากครูโดยตรงแล้ว นักเรียนหลายคนได้ให้การยืนยันว่าเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้นจาก

ห้องสมุดขนาดใหญ่ของโรงเรียน มีหนังสือให้อ่านมากขึ้น มีห้องสาระการเรียนรู้หลายห้อง เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนได้ บางครั้งนักเรียนที่เรียนเก่งก็สามารถสอนเพื่อนได้ กระบวนการเรียนรู้อีกแบบหนึ่งที่เกิดจากการทำงานร่วมกันคือ เมื่อโรงเรียนให้นักเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมวันสำคัญในรอบปี รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากครูเป็นเรื่อง ๆไป การจัดกิจกรรมเหล่านี้นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน และการปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนได้ปฏิบัติในกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด ความสนใจของตนเอง และยังได้ฝึกความมีระเบียบวินัยของนักเรียนอีกด้วย พฤติกรรมเหล่านี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมโรงเรียนทั้งหมด

ผลประการที่สองคือ **การเป็นตัวแบบนวัตกรรม** ซึ่งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียนได้ยกระดับผลงานและความสามารถจากเป้าหมายการให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์ของโรงเรียน “นำร่อง” ให้เป็นตัวแบบนวัตกรรม ที่โรงเรียนอื่น ๆได้ขอนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงาน ในภาพรวมคือการบริหารงานวิชาการ การสร้างสรรค์งานหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล แบบประเมินการพัฒนาผู้เรียน และการนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบวิธีการจัดครูแนวใหม่ที่ให้ครูรับผิดชอบการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้แทนการรับผิดชอบแบบเหมาชั้นเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผลงานคุณภาพดีเด่น และยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานก็ตาม แต่เอกสารหลักสูตรและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนมีอยู่ ก็ได้ใช้ประโยชน์ให้กับครูและผู้บริหารจากโรงเรียนอื่น ๆได้นำไปเป็นตัวแบบและประยุกต์ใช้เป็นอย่างมาก ผลประการที่สาม **ความพึงพอใจในงาน** ของสมาชิกทีมผู้นำในโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน และสมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียน มีความเต็มใจและภาคภูมิใจที่ได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจจากหน่วยงานระดับสูง ให้รับนโยบายการเป็นโรงเรียน ″นำร่อง″ มาปฏิบัติ มีความพึงพอใจต่อผลการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาจากกรมวิชาการ ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการยอมรับจากบุคคลภายนอกที่มาชื่นชมและศึกษาดูงานของโรงเรียน และการที่สมาชิกทีมผู้นำได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงาน และการเป็นวิทยากรให้กับการจัดอบรมในโอกาสต่าง ๆในโรงเรียน และสถานที่ภายนอก

สำหรับผลประการที่สี่คือ **การยอมรับจากภายนอก** เป็นผลที่ติดตามมาเมื่อผลงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทำให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในโรงเรียนทั้งคณะครูและนักเรียนในโรงเรียน ชุมชน หน่วยงานบังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลภายนอกทั่วไปได้ให้การยอมรับการทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะการยอมรับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของบุคคลภายนอก ทั้งกรรมการ

สถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และแขกผู้มาศึกษาดูงาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า คณะครูทำงานหนักและได้ผลดี เป็นที่พึ่งของโรงเรียนอื่นในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่ามีนักเรียนจากนอกเขตบริการของโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่เดินทางมาเรียนแบบไป-กลับ ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากประชาชนที่ขยายวงกว้างออกไป ผู้ปกครองยอมรับว่าบุตรหลานของตนได้รับการดูแลและมีพัฒนาการที่ดีขึ้น สิ่งที่ติดตามมาประการที่ห้าคือ **การมีชื่อเสียง**ของโรงเรียนก่อนที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักในวงการผู้บริหารการศึกษาอยู่เสมอ ผู้อำนวยการได้อาสาที่จะใช้ศักยภาพของโรงเรียนให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ และศูนย์ฝึกอบรมครู แม้แต่คณะผู้บริหารและครูจากประเทศกัมพูชาส่วนหนึ่งก็ได้ใช้โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ศึกษาดูงานมาหลายรุ่น เมื่อการดำเนินงานนำร่องการสร้างและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ย่างเข้าสู่ปีที่สอง และมีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ ทำให้มีโรงเรียนจากต่างจังหวัดมาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมาก ทั้งนี้ ผู้ที่มาเยี่ยมชมโรงเรียนส่วนใหญ่ให้เหตุผลของการเลือกมาศึกษาดูงานว่าเป็นโรงเรียนที่มีอะไรดีดีให้ดูได้หลายอย่าง อีกทั้งจะชื่นชมการทำงานของครูว่ามีความพร้อม มีการสอนแบบใหม่ และชื่นชมผู้อำนวยการที่ทุ่มเทให้กับงานวิชาการ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

4.2 ผลกระทบทางลบ

ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรนั้น สมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทุ่มเทเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จลงได้ตามเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะมีความขัดแย้งทางความคิด หรือการไม่ชอบพอกันเป็นส่วนบุคคล รวมทั้งการขาดความรับผิดชอบของสมาชิกบางคนเกิดขึ้น แต่เมื่อมีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อตัวขึ้น ก็ได้ช่วยทุเลาปัญหาการกระทบกระทั่งกันได้ สภาพการทำงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรคเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อนักเรียน ต่อตัวครูเอง และต่อโรงเรียน ดังนี้

ผลกระทบที่เกิดกับนักเรียน จากผลการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบวัดผลการเรียนรู้ของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดนก็ได้พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในบางทักษะเท่านั้น นอกนั้นอยู่ในระดับ “พอใช้” ขึ้นไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูต่างก็ให้การยอมรับและให้เหตุผลสอดคล้องกันคือ ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งเป็นปีเริ่มต้นของการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ สมาชิกทีมโรงเรียนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร การจัดแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่ง

กิจกรรมทั้งหมดนี้ จะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆกันกับภาระงานปกติอื่น ๆ การจัดทำเอกสารหลักสูตรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ทำให้งานในหน้าที่ด้านการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ของสมาชิกในโรงเรียนขาดการทุ่มเทให้กับนักเรียน เพราะต้องทำงานอื่นให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งคือ ในระยะแรกช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2544 ที่เริ่มต้นโครงการนำร่องนี้ยังไม่มีแบบเรียนหรือสื่อการเรียนรู้ใด ๆที่จะช่วยในการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนต้องแสวงหาด้วยตนเอง

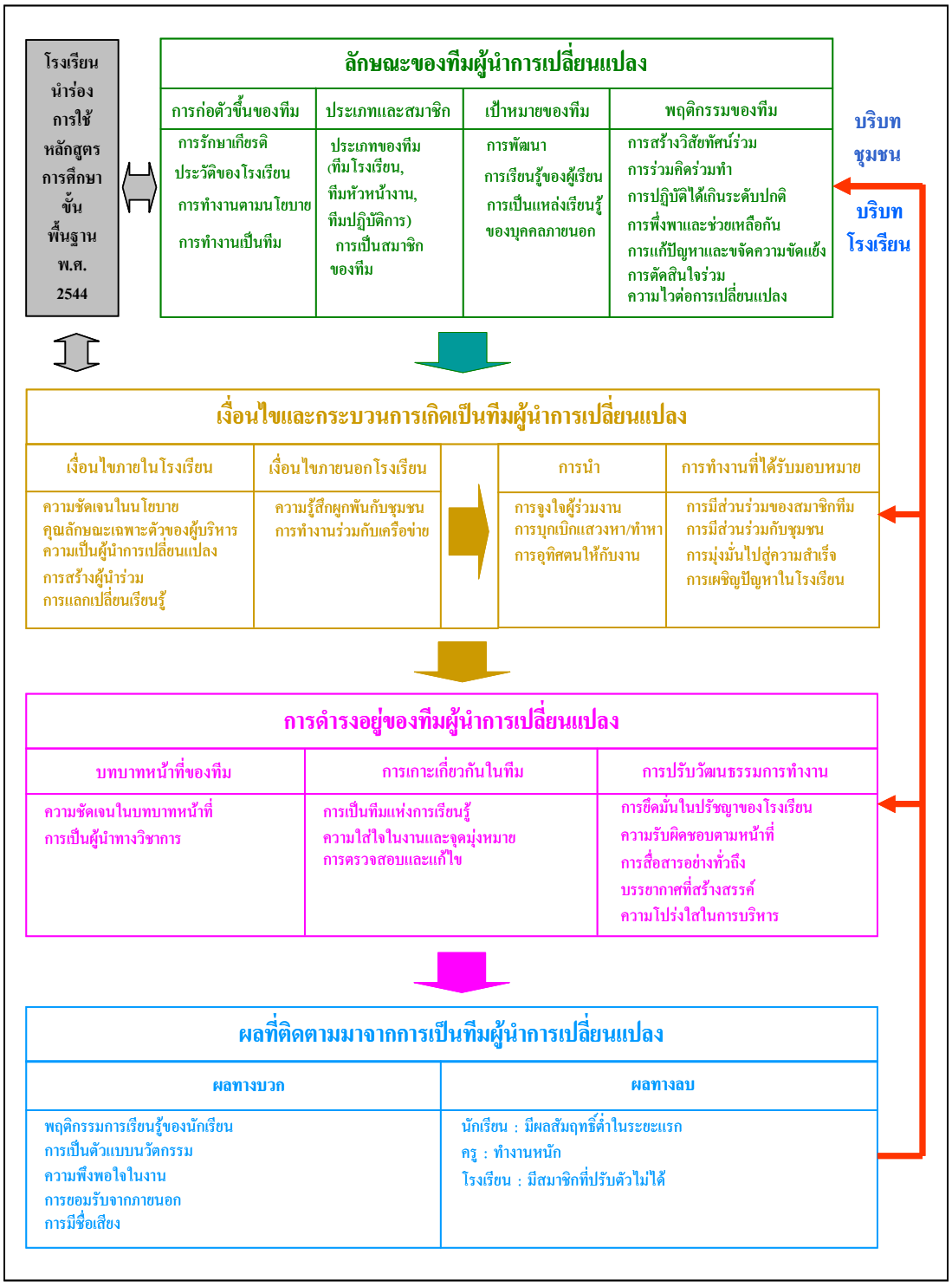
ผลกระทบที่เกิดกับครู เป็นผลมาจากการที่ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ ในวันทำการปกติครูจะต้องใช้เวลาไปกับการยกร่างหลักสูตรสถานศึกษาในระยะแรกและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ในเวลาต่อมา การให้การต้อนรับผู้ที่มาศึกษาดูงาน และการทำงานตามนโยบายของโรงเรียนในเรื่องอื่น ๆ เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการต่อต้านยาเสพย์ติด เป็นต้น ภาระงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้ที่ครูไม่สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่ การตรวจงานและการซ่อมเสริมนักเรียนที่มีข้อบกพร่องทำได้น้อยลง สภาพที่ครูต้องทำงานตามนโยบายและจัดทำเอกสารส่งไปยังหน่วยงานระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำหน้าที่การสอนไม่สมบูรณ์ รวมทั้งครูไม่สามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของตนเองได้ แม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะให้ความสำคัญด้านการบริหารงานบุคคลในทีม มีการบำรุงขวัญและกำลังใจหลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการอาหารกลางวันและความสะดวกสบายในการทำงานตามสมควร การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การให้เป็นผู้นำทางวิชาการในกรณีเป็นผู้บรรยายให้ผู้มาศึกษาดูงานได้เรียนรู้ เป็นวิทยากรให้กับโรงเรียนในเครือข่ายสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัด เป็นต้น แต่กระนั้นก็ยังมีสมาชิกของทีมบางส่วนที่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน อีกทั้งบางคนก็รู้สึกว่าสมาชิกในทีมบางคนมีความสามารถต่ำ อ่อนแอ และเป็นอุปสรรคของทีมผู้นำ ผลกระทบในด้านการบริหารงานบุคคลกรณีที่เป็นปัญหาเหล่านี้ แม้จะเกิดขึ้นกับสมาชิกส่วนน้อยเพียงหนึ่งถึงสองคน และผู้บริหารแต่ละระดับในโรงเรียนได้พยายามแก้ปัญหามาแล้ว แต่ปัญหาก็ยังไม่หมดสิ้นไปจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อีกประการหนึ่งคือ **ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน** ในอีกมุมมองหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อโรงเรียน ได้แก่ การมีสมาชิกที่อ่อนแออยู่ในทีม การใช้จ่ายงบประมาณ และผลจากผู้มาใช้บริการของโรงเรียน กล่าวคือ การมีสมาชิกที่อ่อนแอในทีม แม้จะมีเพียง 1-2 คนเพียงส่วนเล็กน้อยแต่ก็มีผลกระทบต่อภาระหน้าที่ทางการบริหารทั้งระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานฝ่ายวิชากร รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องทุ่มเทเวลาและความพยายามในการพัฒนาบุคลากรส่วนนี้ต่อไป อีกประการหนึ่งคือ ผู้ปกครองของนักเรียนก็ได้มีการปฏิเสธที่จะให้ครูที่เป็นปัญหามาเป็น

ครูผู้สอนในชั้นเรียนที่บุตรหลานของตนเรียนอยู่ ผลกระทบด้านงบประมาณอันเนื่องมาจากการที่มีแขกของโรงเรียนเข้ามาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมากและมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงเรียนต้องจัดหาค่าใช้จ่ายในการรับรองและให้การต้อนรับ ซึ่งในทางราชการจะไม่มีเงินงบประมาณประเภทนี้ให้โรงเรียนเบิกจ่ายได้ ทำให้เป็นภาระแก่ผู้บริหารและสมาชิกในทีมเกินความจำเป็น และผลกระทบด้านงบประมาณนี้ก็ยังมีอยู่ต่อไป

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

ผลการศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ดังที่ได้นำเสนอมโนทัศน์จากการศึกษามาแล้ว จะเห็นได้ว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มีที่มา มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบ วงจรของทีม และมีแบบแผนของทีม อธิบายด้วยส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันเป็น 4 ส่วน ดังภาพที่ 12 ต่อไปนี้



ภาพที่ 12 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี มีดังนี้

1. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นงานบุกเบิกที่ไม่ใช่งานที่เคยปฏิบัติเป็นปกติ มีคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดตามกรอบเวลาที่กำหนดให้ ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นกระบวนการดำเนินงานและผลงาน ได้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียนอื่นสามารถนำไปพัฒนาและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของตนได้อย่างมีประสิทธิผล

2) การก่อตัวขึ้นเป็นทีม มีความผูกพันมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียนที่มีความโดดเด่นมาแต่อดีต ทั้งสมาชิกในโรงเรียนและชุมชนเต็มใจ และภูมิใจที่ได้ทำงานตามนโยบายจากหน่วยงานในสายการบังคับบัญชา ทุกคนยอมรับการทำงานเป็นทีม โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะของทีมคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก

3) ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมี 3 ระดับคือ ทีมระดับโรงเรียน ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นข้าราชการครูทั้งหมดในโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และทีมระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยสมาชิกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกลุ่มปฏิบัติการต่าง ๆ สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปร่วมเป็นสมาชิกในทีมอื่น ๆได้หลายทีมตามพื้นฐานความสามารถและความสนใจ ทุกคนจะรับรู้ร่วมกันในที่ประชุมของโรงเรียนว่าสมาชิกคนใดอยู่ในทีมงานใด ทีมระดับโรงเรียนได้สะท้อนภาพพฤติกรรมของทีมคือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมคิดร่วมทำในทีม ปฏิบัติงานได้เกินระดับปกติ มีการพึ่งพาและช่วยเหลือกัน แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ ใช้การตัดสินใจร่วมและมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) การเกิดขึ้นของทีมเป็นผลมาจากเงื่อนไขภายในโรงเรียนเองคือ สมาชิกทุกคนมีความชัดเจนในนโยบาย ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะตัว เป็นที่ยอมรับนับถือมาก่อน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในแต่ละระดับของการบริหาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนอยู่เสมอ อีกทั้งมีเงื่อนไขภายนอกที่เกิดจากความรู้สึกผูกพันกับชุมชนสูง ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นและองค์กรภายนอกในระดับพื้นที่

2) การนำ เป็นการที่ผู้บริหารในแต่ละระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนใช้กระบวนการจูงใจสมาชิกผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ มีการทำงานในลักษณะบุกเบิกแสวงหา หรือคำที่เป็นสัญลักษณ์ของทีมที่เรียกว่า “ทำหา” และสมาชิกทำงานแบบอุทิศตนให้กับงาน

3) การทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้เกิดทีม เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในงานทุกขั้นตอน ผู้แทนชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการรับรู้ ให้ความคิดเห็น เป็นแหล่งภูมิปัญญา และให้การสนับสนุน สมาชิกในทีมมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และสามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สมาชิกของทีม ไม่ว่าจะอยู่ในทีมระดับใด มีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายของทีมทุกคนมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน และร่วมแสดงบทบาทหน้าที่ร่วมกับสมาชิกในทีมเพื่อดำรงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2) การเกาะเกี่ยวกันในทีม เป็นการแสดงออกของทีมที่บ่งบอกถึงพลังของทีมที่จะให้เกิดการยอมรับ คือ เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ มีความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และมีการตรวจสอบและแก้ไขงานอยู่เสมอ

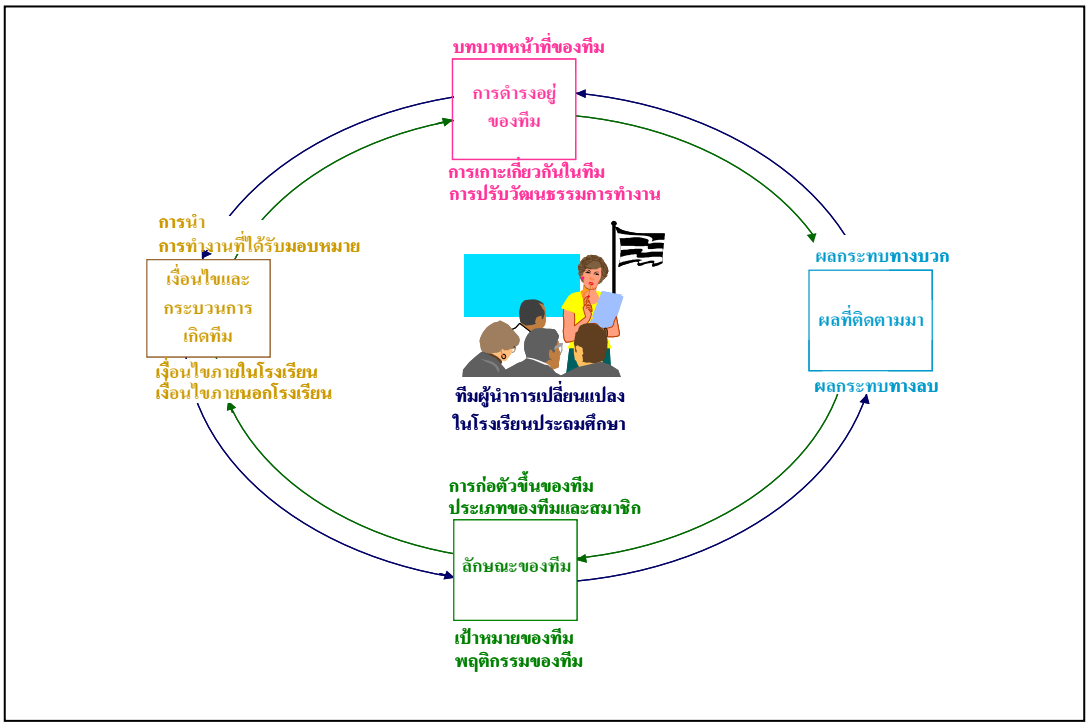
3) การปรับวัฒนธรรมการทำงาน เป็นการปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทีมมีการปรับวิธีการ และค่านิยมการทำงานใหม่ คือ สมาชิกยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นทีมที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีการสื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง ร่วมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และมีความโปร่งใสในการบริหาร

4. ผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ผลทางบวก ทำให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นตัวแบบนวัตกรรม สมาชิกของทีมมีความพึงพอใจในงาน ได้รับการยอมรับจากภายนอก และทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง

2) ผลทางลบ ผลต่อนักเรียน ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนรู้ในบางรายวิชาอยู่ในระดับต่ำลง ผลต่อคณะครู ทำให้สมาชิกของทีมคือคณะครูทำงานหนัก เสียสละเวลาและทรัพย์สินส่วนตัวเกินความจำเป็น และไม่ได้พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการส่วนบุคคล ผลต่อโรงเรียน ทำให้ชุมชนไม่ยอมรับสมาชิกทีมงานที่อ่อนแอหรือเป็นอุปสรรคของทีม

การเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบตามข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ มีความสัมพันธ์กันเป็นลักษณะวงจร ที่เรียกว่า “วงจรชีวิตของทีม” ซึ่งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะนำไปสู่การเป็นทีมผู้นำขั้นสูงต่อไป ตามภาพที่ 13 ดังนี้



ภาพที่ 13 วงจรทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1) ผลการวิจัยได้ค้นพบว่า โรงเรียนและชุมชนในพื้นที่ที่ศึกษาครั้งนี้มีความผูกพันกันมายาวนาน และได้รับการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือกันมากขึ้นเป็นลำดับ ยังผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปได้ตามแนวนโยบายของรัฐที่ต้องการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนและชุมชนสามารถจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น บุคคลและกลุ่มบุคคลในชุมชนที่มีบทบาทสูงต่อการร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้แก่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนจากกลุ่มบุคคลในชุมชน ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า และผู้ปกครองนักเรียน ลักษณะการมีส่วนร่วมจะเป็นไปตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งล้วนเกื้อกูลต่อการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นผู้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเอง โดยการร่วมมือกับชุมชน จึงเป็นแนวทางและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม (do the right thing) และเป็นสิ่งที่สามารถจะพัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างมีแบบแผนที่เหมาะสมมากขึ้นได้ในอนาคต

2) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำไปสู่การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนหนึ่ง ๆ ต้องการใช้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การจัดระบบและกลไกการบริหารโรงเรียนจึงควรเน้นการฝึกให้บุคลากรของโรงเรียน ทำงานเป็นทีมในแต่ละระดับเช่น ทีมระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับโรงเรียน เป็นต้น การมีทีมจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งในแนวตั้งซึ่งเป็นการบริหารงานแบบดั้งเดิม และในแนวนอนซึ่งเป็นการเพิ่มพลังของสมาชิกทีมให้เกิดความตระหนัก มีการริเริ่ม และมีการเรียนรู้ร่วมกันในทีม การพัฒนาทีมงานเป็นเทคนิควิธีที่ผู้บริหารจะสามารถฝึกฝน และเพิ่มพูนทักษะให้เกิดขึ้นได้

3) การส่งเสริม และสนับสนุนให้การเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ได้ และขยายเพิ่มจำนวนเป็นเครือข่ายทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่หลากหลาย ด้วยการให้การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นตัวแบบเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียนอื่นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะต่อการนำไปปฏิบัติ

1) ผลการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า มีเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ในการเริ่มต้นสร้างทีมงานที่จะให้เป็นไปได้สูง ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจเงื่อนไขภายในโรงเรียนก่อนเงื่อนไขอื่น ๆเช่น ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนควรเริ่มต้นที่จะใช้จุดเด่นของตนเองและโรงเรียน สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น มีการสื่อสารนโยบายกับสมาชิกในโรงเรียนให้ชัดเจน สร้างผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนางานให้มากขึ้น

2) ในการพัฒนาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมองทั้งภาพรวมของการเป็นทีม ซึ่งมีองค์ประกอบหลายส่วนที่ประกอบกัน มีลักษณะเป็นวงจรชีวิตของทีม การที่โรงเรียนแต่ละแห่งต่างมีพื้นฐานของการเป็นทีมมากน้อยต่างระดับกันนั้น ควรใช้ข้อเสนอเชิงทฤษฎีนี้ตรวจสอบเป็นเบื้องต้นว่า มีส่วนประกอบหลัก หรือส่วนย่อยใดที่โรงเรียนจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก

3) การพัฒนาเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีพลังสูงขึ้นในกรณีที่โรงเรียนได้ใช้ประโยชน์จากบริบทชุมชน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้พบว่า การสร้างความเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน จะเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จของงาน ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูจึงควรพัฒนากลยุทธ์การร่วมมือกับชุมชนแบบยึดนักเรียนเป็นเป้าหมาย เสริมสร้างความเข้มแข็งซึ่งกันและกันต่อไป

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ที่ควรนำไปใช้เป็นลำดับแรก ๆ คือ การปรับวัฒธรรมการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานทางวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ของสมาชิก การใช้การสื่อสารอย่างทั่วถึง การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร

3. ข้อเสนอแนะต่อการทำวิจัย

1) การเลือกปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา และเลือกศึกษาจากกรณีโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลในพื้นที่ในช่วงเวลาที่โรงเรียนได้ดำเนินงานตามโครงการมาแล้วเกือบ 2 ปีการศึกษา และยังไม่สิ้นสุดโครงการ ทำให้ข้อมูลในบางส่วนของปรากฏการณ์อาจไม่ปรากฏให้ศึกษาได้ชัดเจนพอ การวิจัยครั้งต่อไปจึงอาจจะใช้วิธีการศึกษาซ้ำในบางส่วน เช่น การดำรงอยู่และการพัฒนาทีม หรือ ผลที่ติดตามมาเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นต้น และหรือการศึกษาทั้งหมดของวงจรของทีมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่คมชัดยิ่งขึ้น

2) การใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) ในสาขาการบริหารการศึกษาครั้งนี้ อาจทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ยังไม่ชัดเจนพอในบางประเด็น ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามการวิจัยไว้กว้างครอบคลุมปรากฏการณ์หลายแง่หลายมุม จำเป็นต้องใช้ข้อมูลมาก อีกทั้งปรากฏการณ์ที่ศึกษาก็อยู่ระหว่างการก่อตัวขึ้น จึงอาจทำให้ผู้วิจัยตีความเพื่อสร้างมโนทัศน์จากข้อมูลได้ไม่เป็นเอกภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มาศึกษาต่อเนื่องได้ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นต้น

3) ควรใช้ข้อเสนอจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอื่นที่อยู่ต่างบริบทกัน และมีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเลือกปรากฏการณ์ที่เกิดจากการนำนโยบายทางการศึกษามาปฏิบัติ หรือปรากฏการณ์ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขอื่น ๆ

4) การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างทฤษฎีฐานราก ถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องเตรียมตนเองให้มีความไวเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยให้แจ่มชัด ฝึกปฏิบัติในเทคนิควิธีและการใช้ศิลปะในการเก็บข้อมูล อีกทั้งจะต้องใช้เวลาในอยู่ในพื้นที่เป็นระยะเวลานานพอที่จะให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆที่ใช้ในงานสนาม

บรรณานุกรม

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). ***หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544***. กรุงเทพ ฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).

_____. (2545). ***แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). ***พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).

กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). ***รายงานการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ปีการศึกษา 2545.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).

_____. (2546). ***สรุปผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโครงการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนำร่องและโรงเรียนเครือข่าย.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

จันทรานี สงวนนาม. (2533). ***คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา***. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ชาย โพธิสิตา. (2547). ***ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ .*** นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ. (2545). ***การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ***. กรุง เทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ทจำกัด.

นภาภรณ์ หะวานนท์. (2539). ทฤษฎีฐานราก ทางเลือกในการสร้างองค์ความรู้ ใน นภาภรณ์ หะวานนท์ (บรรณาธิการ). ***พัฒนศึกษาศาสตร์ ศาสตร์แห่งการเรียนรู้และถ่ายทอดการพัฒนา.*** (หน้า 99–108). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปลนโมทิฟ.

_____, เพ็ญสิริ จีระเดชากุล, สุรวุฒิ ปัดไธสง, & ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2543). รายงานการวิจัยเรื่อง ***การศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน.*** [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].

นิภา เพชรสม. (2542). ***หลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ.*** เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). ***การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย ปฏิบัติ***. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชจำกัด.

ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล. (2529). ***การพัฒนาหลักสูตร จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.*** กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.

ธำรง อุดมไพจิตรกุล. (2544). *สังคมศาสตร์การศึกษา (Social Sciences of Education).* กรุงเทพฯ: โครงการตำราคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. (เอกสารอัดสำเนา).

บัญชร แก้วส่อง. (2545). ***องค์การ : การจัดการและการพัฒนา***. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธิ์.

เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์, บุปผา ศิริรัศมี & วาทินี บุญชะลักษี. (2544). ***ตำรา ประกอบการสอนและการวิจัย การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม.*** พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม : โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

พจนี เทียมศักดิ์. (2543). ***ปฏิสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในชุมชนและโรงเรียน***. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ไพพรรณ เกียรติโชติชัย. (2545). ***กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21***. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัทการศึกษาจำกัด.

มนูญ ตนะวัฒนา. (2543). ***ยุทธศาสตร์การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ.*** กรุงเทพฯ: บริษัทเยลโล่การพิมพ์จำกัด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ***ภาวะผู้นำ(Leadership).*** กรุงเทพฯ: บริษัทธนรัชการพิมพ์จำกัด.

รุ่ง แก้วแดง. (2539). ***การปฏิรูประบบราชการไทย***. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

รุจิร์ ภู่สาระ. (2545). ***การพัฒนาหลักสูตร : ตามแนวปฏิรูปการศึกษา (Curriculum Development : Education Reform).*** กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

วิจิตร ศรีสอ้าน & ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2544) หน่วยที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหารการศึกษา. ใน บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ***ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา : Research in Educational Administration.*** พิมพ์ครั้งที่ 3. (หน้า 52). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). ***การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.*** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2543). ***การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ (DSM : Decentralized School Management).*** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หจก.ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2544). ***บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย : จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อความเข้าใจในปรากฏการณ์.*** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2545ก). ***โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.*** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2545ข). ***การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย*** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.

_____, สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, & นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2545). ***ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา : ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์.*** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธิ์.

_____, & อัญชลี สารรัตนะ. (2545). ***ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.*** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธิ์.

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). ***การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.*** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ศูนย์พัฒนาหลักสูตร กรมวิชาการ. (2545). *การประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ. (เอกสารอัดสำเนา).

สงัด อุทรานันท์. (2532). ***พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร.*** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). ***พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.*** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2540). ***การสร้างทีมงาน.*** กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.

สุภางค์ จันทวานิช. (2540) . ***วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.*** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). ***หลักการบริหาร.*** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายรัฐมนตรี. (2542). ***พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.*** กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.

_____. (2546). ***พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.*** กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____, & ธนาคารพัฒนาเอเชีย. (2546). ***รายงานฉบับสังเคราะห์ จากวิกฤติสู่โอกาส สิ่งที่ยังท้าทายการปฏิรูปการศึกษาของไทย.*** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). ***ปัญจปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ.*** กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

อวยชัย ชบา. (2533). ***การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด:กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ.*** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). ***หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.*** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอส ดีเพรส.

_____. (2546). ***หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M).*** กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____, & จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. (2544). ***ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลัง ของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.*** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

Bass, B.M. (1960). ***Leadership, Psychology, and Organization Behavior.*** New York: Harper.

Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). ***Management : A Pacific Rim Focus***. 2nd ed. Roseville NSW: McGraw-Hill.

Belasco, J.A., & Stayer, R.C. (1993). ***Flight of the Buffalo : Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead.*** New York: Warner Books, Inc.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). ***Leaders : the Strategies for Taking Charge.*** New York:Harper and Row.

Biard, R.P. (2000). ***The Role of a New Leadership Team in Transforming a School District.*** Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of Taxas at Austin.

Burns, J.M. (1978). ***Leadership.*** New York: Harper and Row.

Duttweiler, D.C., & Hord, S.M. (1987). ***Dimensions of Effective Leadership.*** Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

Everard, K.B. & Morris G. (2004). ***Effective School Management.*** 4th ed. California: SAGE Publications Ltd.

Greenleaf, K.K. (1977). ***Servant Leadership.*** New York: Paulist Press.

Hencley, S.P. (1973). Situational Behavioral Approach to the Study of Educational Leadership. In L.C.Cunningham and W.J. Gephart (Eds.), ***Leadership：the Science and Art Today.*** (pp. 139-164). Itaska, IL: F.E. Peacock Publishers.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). ***Management of Organizational Behavior：Utilizing Human Resources.*** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

_____, & Johnson, D.E. (2001). ***Management of Organizational Behavior：Leading Human Resources.*** 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Holt, A., & Hind, T. (1994). ***The New School Governor：Realizing the Authority in the Head and Governing Body.*** London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn.

House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. ***Administrative Science Quarterly.*** 16, pp.321-338.

Howell, J.P., & Costley, D.L. (2001). ***Understanding Behaviors for Effective Leadership***. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1987). ***Educational Administration：Theory, Research, and Practice.*** New York: Random House.

_____, (2001). ***Educational Administration***. 6th ed. New York: McGraw-Hills Companies, Inc.

Hughes, L.W. (1999). ***The Principal as Leader***. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Garfield, C. (1987). ***Peak Performers.*** New York: Avon.

Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). ***Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.*** 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Griffin, R.W. (1993). ***Management***. 4th edition. Boston: Houghton Miffin Company.

Kimbrough W.A., & Nunery F.C. (1998). ***Educational Administration***. New Jeresy: Prentice-Hall.

Koontz, H., et al. (1988). ***Essentials of Management***. 5th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.

Leedy, P.D., & Ormrod, J.E. (2001). ***Practical Research：Planning and Design***. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Lovett, J.M. (2001). ***A Comparison of the Leadership Teams in Two Urban Elementary Schools.*** Ph.D. Dissertation, Graduate School, Fordham University.

Lunenberg, F.C., & Ornstein, A.C. (2000). ***Educational Administration : Concepts and Practice***. 3rd edition. Belmont: Wadsworth.

McMillan, J.H., & Schumacher, S. (2001). ***Research in Education***. 5th ed. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Massie, J.L., & Douglas, J. (1981). ***Management : A Contemporary Introduction***. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Muhr, T. (1997). ***ATLAS/ti Visual Qualitative Data Analysis Management Model Building Release 4.1 : Short User's Manual.*** Berlin: Scientific Software Development.

Northouse, P.G. (1997). ***Leadership : Theory and Practice***. California: SAGE Publications Ltd.

O'Toole, J. (1985). ***Vanguard Management.*** New York: Doubleday.

Owens, R.G. (2001). ***Orgnizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform***. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Parkay, F.W., & Hall, G.E. (1992). ***Becoming a Principal : the Challenges of beginning leadership***. Massachusetts: Allyn & Bacon.

_____, & Standford, B.H. (2004). ***Becoming a Teacher.*** 6thed. Boston: Pearson Education, Inc.

Parker, G.M. (1990). ***Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy***. California: Jossey-Bass.

Oliva, P.F. (2001). ***Developing the Curricul um.*** 5th ed. New York: Longman.

Reynold, L.J. (1997). ***Successful Site-Based Management : A Practical Guide*** (revised ed.). California: Corwin Press Inc.

Saylor, J.G., & William, M.A. (1974). ***Planning Curriculum for Schools.*** New York: Holt, Rinehart and Winston.

Senge, P.M. (1990). ***The Fifth Discipline : the Art and Practice of Learning Organization.*** New York: Doubleday.

Sergiovanni, T.J. (2001). ***The Principalship : A Reflective Practice Perspective***. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

_____, Burlingame, M., Coombs, F.S., & Thurston, P.W. (1999). ***Educational Governance and Administration***. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Shriberg, A., Lloyd, C., Shriberg, D.L. & Williamson, M.L. (1997). ***Practicing Leadership : Principals and Applications.*** New York: J. Wiley and Sons, Inc.

Smith, E.S. (2001). ***Understanding Leadership and Teamwork in a High-Performance School Leadership Team.*** Ph.D. Dissertation, Department of Educational Policy Studies, Georgia State University.

Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E. (1992). ***Management***. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1998). ***Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.*** 2nded. California: SAGE Publications, Inc.

Woodcock, M. & Francis, D. (1994). ***Teambuilding Strategy***. 2nded. England: Gower House.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน
   โปรแกรมวิชาการวัดผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารี หลวงนา
   โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
3. ดร.ศิริกาญจน์ โกสุมภ์
   ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ (คศ.4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ภาคผนวก ข
เครื่องมือการวิจัย

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 1)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ ครู)

ขั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทป และอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มคือ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และกลุ่มครู โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ อาทิ ข้อ 2 และ 3 จะไม่สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ ข้อ 28 และ 36 จะปรับคำที่เป็นสรรพนามว่า “ท่าน” แทนคำว่าผู้บริหาร เป็นต้น ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

รายการคำถาม
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 1. ขอความกรุณาให้แนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานโดยสังเขป 2. ท่านมีหน้าที่ และความรับผิดชอบงานโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง อย่างไร ? 3. มีเหตุจูงใจอะไรที่ทำให้มาทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ? 4. ท่านเดินทางไป-กลับโรงเรียนอย่างไร ใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนวันหนึ่งๆมากไหม ส่วนใหญ่ใช้เวลาทำงานอะไร ?
ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน 5. ขอให้เล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเท่าที่ทราบ ทำไมจึงตั้งโรงเรียนที่นี่ มีเหตุการณ์สำคัญๆอะไรเกิดขึ้นบ้าง ?

รายการคำถาม
ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน (ต่อ) 6. คติพจน์ คำขวัญ ปรัชญา ของโรงเรียนกำหนดไว้ว่าอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ มีประโยชน์ต่อการทำงานของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร ? ขอให้ยกตัวอย่างด้วย 7. จากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่าโรงเรียนได้จัดการศึกษาประสบผลสำเร็จในเรื่องใดบ้าง หรือได้รับรางวัลอะไรบ้าง หรือมีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง ? 8. คณะครูในโรงเรียนนี้มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่ไหน เมื่อมาทำงานในโรงเรียนมีการรวมกลุ่มทำงานหรือไม่ อย่างไร ? 9. โรงเรียนกับชุมชนทำงานร่วมกันหรือไม่ ถ้ามี ทำงานร่วมกันอย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย ถ้าไม่มี ทำไมจึงไม่มีการทำงานร่วมกัน ? 10. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนแบ่งไว้อย่างไร การเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ทำกันอย่างไร กำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้หรือไม่ ? 11. มีการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนหรือไม่ ทำอย่างไร และนำผลการประเมินไปใช้อย่างไร ? 12. มีหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างไร จึงคัดเลือกโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของทีม 13. การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานใดมากที่สุด เพราะเหตุผลใด ? 14. มีการปรึกษากันเกี่ยวกับการรับงานโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่นี้หรือไม่ อย่างไร ? 15. การทำงานแบบนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่ มีการปรับเปลี่ยนอะไรในโรงเรียน และใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ? 16. การทำงานภายในโรงเรียนมีลักษณะเป็นทีมหรือไม่ และเข้าใจคำว่า "ทีม" ในความหมายอย่างไร ? 17. "ทีม" ตามความเข้าใจของท่านมีกี่คน มีทีมเดียวหรือหลายทีม ถ้ามีหลายทีมมีทีมใดบ้าง ? 18. การทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายหรือไม่ ถ้ามี มีเป้าหมายอะไร และกำหนดขึ้นมาได้อย่างไร ? 19. งานสำคัญที่เป็นการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้มีอะไรบ้าง งานอะไรที่ทำได้ดี และงานใดที่เป็นปัญหา ในกรณีมีปัญหาเกิดขึ้น ได้ใช้วิธีการใดบ้างในการแก้ปัญหา ?

รายการคำถาม
ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของทีม (ต่อ) 20. สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันแบบใด และปฏิบัติต่อกันอย่างไรเมื่อจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ? 21. งบประมาณที่ได้รับมาแต่ละปี นำมาจัดสรรกันอย่างไร หากท่านต้องการงบประมาณมาทำอะไรเป็นพิเศษตามหน้าที่ของท่าน จะทำได้อย่างไร ?
ข้อมูลเงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีม 22. ก่อนการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มาใช้มีการเตรียมการอย่างไร ชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้หรือไม่ อย่างไร ? 23. มีบุคคล/กลุ่มบุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่นี้หรือไม่ และมีการขัดแย้งหรือเกิดปัญหาบุคลากร อย่างไร ? 24. มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ และการนำหลักสูตรไปใช้ อย่างไรบ้าง และได้แก้ปัญหากันอย่างไร ? 25. การรวมกันเป็นทีมเริ่มเกิดขึ้นในขั้นตอนใดของการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทีมใดเกิดขึ้นก่อน และเกิดขึ้นเมื่อไร ? 26. การเกิดทีมขึ้นตามคำสั่งของผู้บริหารเป็นทีมประเภทใด และที่เป็นการรวมตัวกันขึ้นมาเองที่ไม่เป็นทีมแบบทางการ มีหรือไม่ ? ขอให้ยกตัวอย่าง 27. กิจกรรมประเภทใดบ้างที่แสดงถึงการทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ? 28. “ผู้บริหาร” แสดงออกถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และ “ผู้บริหาร” มีส่วนร่วมในการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ? 29. กิจกรรมการใช้หลักสูตรส่วนใดบ้างที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ? 30. มีทีมผู้นำประเภทใดที่มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องและปัจจุบันยังคงมีให้เห็นได้ ?
ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีม 31. ในรอบปีที่ผ่านมา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนในลักษณะใดบ้าง ผู้แทนชุมชนที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามาร่วมประชุมบ่อยเพียงใด ? 32. เมื่อมีบุคคลภายนอกเข้าไปเยี่ยมสถานศึกษา ท่านได้เข้าไปร่วมกิจกรรมการต้อนรับหรือไม่ อย่างไร และทำไมจึงต้องเข้าไปร่วม ?

รายการคำถาม
ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีม (ต่อ) 33. ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรใหม่ในปีปัจจุบัน และหลักสูตรได้ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมโดดเด่นอะไรบ้าง หรือมีปัญหาการแสดงออกของนักเรียนอย่างไรบ้าง ? 34. บทบาทของสมาชิกในแต่ละทีมเป็นอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกัน และสมาชิกทำงานแทนกันได้หรือไม่ อย่างไร ? 35. มีการพบปะหรือการประชุมของทีมผู้นำบ่อยเพียงใด และเนื้อหาของการประชุมส่วนใหญ่เป็นเรื่องใด ? 36. ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้บริหาร” กับทีมผู้นำภายในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีการสื่อสารกันอย่างไร ? 37. มีบุคคล/กลุ่มบุคคลเข้ามาศึกษาดูงานในโรงเรียนแห่งนี้มากน้อยเพียงใด ผู้มาศึกษาดูงานสนใจศึกษาเรื่องใด และได้ให้การสะท้อนกลับแก่โรงเรียนอย่างไร ? 38. ทีมและสมาชิกในทีม มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองหรือไม่ หรือมีวิธีใดที่ทีมยังดำรงความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ได้ ?
ข้อมูลผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 39. ผลการดำเนินงานนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นอย่างไรบ้าง และเป็นไปตามแผนที่วางไว้เพียงใด ? 40. ผลผลิตของการนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่นี้มีอะไรบ้าง ครบถ้วนตามเป้าหมายเพียงใด ? 41. มีการนำหลักสูตรใหม่ไปใช้อย่างไร และผลการนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นอย่างไรบ้าง ? 42. ได้มีการนำผลการใช้หลักสูตรใหม่มาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้เป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร ? 43. เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการนำหลักสูตรใหม่ไปใช้ ท่านแก้ปัญหาอย่างไร ใครที่ท่านปรึกษาเป็นคนแรก ๆ และมีบุคคลภายนอกเข้าไปร่วมแก้ปัญหาหรือไม่ อย่างไร ? 44. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรใหม่ มีลักษณะโดดเด่นอะไรบ้าง และพฤติกรรมเหล่านั้นเกิดจากส่วนใดของการใช้หลักสูตร ? 45. ผลงานการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการนำหลักสูตรไปใช้ มีส่วนใดที่เป็นตัวแบบหรือเป็นนวัตกรรมให้โรงเรียนอื่น ๆนำไปใช้ได้ ?

รายการคำถาม
ข้อมูลผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) 46. ผลกระทบทางลบจากการใช้หลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน คณะครู และโรงเรียน มีอะไรบ้าง ? ขอให้ยกตัวอย่างด้วย 47. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับโรงเรียนอื่น ๆที่จะดำเนินการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา เอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำหลักสูตรไปใช้ ?

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 2)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน)

ขั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทป และอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มคือ กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

รายการคำถาม
1. ขอความกรุณาแนะนำตัวเองพอสังเขป และประสบการณ์ที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้ 2. ในปัจจุบัน ท่านมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในด้านใดบ้าง อย่างไร ? 3. โปรดเล่าประวัติของชุมชนและโรงเรียนตามที่ท่านทราบพอสังเขป 4. ท่านทราบคติพจน์ คำขวัญ ปรัชญา ของโรงเรียนหรือไม่ และสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์อย่างไร โรงเรียนทำตามได้หรือไม่ ? 5. จากอดีตถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่าโรงเรียนประสบผลสำเร็จในเรื่องใดบ้าง และมีปัญหาอุปสรรค อะไรบ้าง เพราะเหตุใด ? 6. ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนนี้มีลักษณะอย่างไร ได้รับการยอมรับมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด ? 7. คณะครูในโรงเรียนนี้เป็นคนมาจากที่ไหน เมื่อมาทำงานที่โรงเรียนมีความสามัคคีกันในการทำงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีความขัดแย้งกันหรือไม่ เพราะเหตุใด ? 8. โรงเรียนกับชุมชนทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง ขอให้ยกตัวอย่างงานหรือกิจกรรมที่โรงเรียนทำงานร่วมกับชุมชน ?

รายการคำถาม
9. ในช่วงที่โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ ท่าน/ผู้ปกครองรับรู้เรื่องดังกล่าวอย่างไร และท่านมีบทบาทอย่างไรเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน ? 10. ในรอบปีที่ผ่านมา ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุมบ่อยเพียงใด และประชุมเรื่องอะไรกันบ้าง ? 11. ในช่วงของการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของโรงเรียน ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาหรือไม่ เพราะเหตุใด ? 12. ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนมีการพบปะผู้ปกครอง ชุมชน ในลักษณะใดบ้าง และบ่อยเพียงใด ? 13. ในรอบปีที่ผ่านมา มีบุคคลภายนอกมาเยี่ยมเยียน/มาศึกษาดูงานโรงเรียนบ่อยเพียงใด เพราะเหตุใด ? 14. ก่อนปีการศึกษา 2544 ท่านคิดว่านักเรียนโรงเรียนนี้ มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะ เป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับปัจจุบัน เพราะเหตุใด ? 15. ท่านคิดว่า ปัจจุบันโรงเรียนมีจุดเด่นอะไรบ้าง และมีจุดด้อยอะไรบ้าง เหราะเหตุใด และท่านต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงพัฒนาเรื่องใดอีกบ้าง

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 3)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียน)

ขั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทป และอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่มคือ กลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

รายการคำถาม
1. ขอความกรุณาให้ท่านแนะนำตนเองพอสังเขป และเล่าถึงการรับรู้ และรับทราบเกี่ยวกับโรงเรียนนี้ ว่าเป็นอย่างไร และที่เลือกโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนทดลองนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพราะเหตุใด ? 2. โปรดเล่าถึงข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนนี้พอสังเขป ในด้าน นักเรียน ครู ผู้บริหาร อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ระบบการบริหารงาน การประกันคุณภาพ คุณภาพของโรงเรียน และจุดเด่น-จุดด้อยของโรงเรียน 3. ผู้บริหารโรงเรียนนี้มีลักษณะเป็นอย่างไร ได้รับการยอมรับเพียงใดในระดับโรงเรียน ชุมชน อำเภอ และจังหวัด เพราะเหตุใด ? 4. บทบาทของโรงเรียนนี้กับชุมชนเป็นอย่างไร ? 5. คณะครูในโรงเรียนนี้เป็นคนมาจากที่ไหนบ้าง มีความสามัคคีกันในการทำงานมากน้อยเพียงใด และมีความขัดแย้งกันหรือไม่ เพราะเหตุใด ? 6. ในการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนนี้ ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรและคณะครูทำงานกันอย่างไรบ้าง ?

รายการคำถาม
7. กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรใหม่ของโรงเรียน ดำเนินการอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และโรงเรียนได้แก้ไขอย่างไร ? 8. ทีมงานการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรใหม่ของโรงเรียน มีลักษณะเป็นอย่างไร มีกระบวนการทำงานกันอย่างไร มีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร ? 9. จากการที่โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนทดลองนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่เป็นผลสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจของโรงเรียน และอะไรบ้างที่เป็นผลกระทบทางลบของโรงเรียน ? 10. ท่านคิดว่าโรงเรียนอื่น ๆได้ประโยชน์อะไรจากโรงเรียนนี้บ้าง และท่านคิดว่าโรงเรียนนี้ควรปรับปรุงพัฒนาด้านใดอีกบ้างจึงจะบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและเป็นที่ประทับใจของบุคคลทั่วไป ?

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 4)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : นักเรียน)

ขั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทป และอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักคือนักเรียน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

รายการคำถาม
1. ขอให้นักเรียน แนะนำตัวเองพอสังเขป และเล่าประวัติโรงเรียนเท่าที่ทราบ รวมทั้งบอกคติพจน์ คำขวัญ และปรัชญาของโรงเรียน 2. นักเรียนเลือกมาเรียนที่โรงเรียนนี้เพราะเหตุใด ? 3. นักเรียนรับรู้ รับทราบหลักการ จุดหมาย ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 หรือไม่ อย่างไร และนักเรียนคิดว่าควรปฏิบัติตนเองอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรใหม่นี้ ? 4. นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานของโรงเรียนด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด ? 5. นักเรียนมีความประทับใจหรือภาคภูมิใจ หรือไม่ภาคภูมิใจในเรื่องต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด ? 5.1 ผู้บริหาร และคณะครู 5.2 อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 5.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู 5.4 คุณภาพของโรงเรียน 5.5 กิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียน

รายการคำถาม
5.6 เครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนการสอนของครู และโรงเรียน 5.7 อื่น ๆ 6. นักเรียนคิดว่าการทำงานของผู้บริหารและคณะครูในด้านใดบ้างที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูโรงเรียนอื่น ๆ เพราะเหตุใด ? 7. นักเรียนต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนาด้านใดอีกบ้าง เพราะเหตุใด ? 8. มีคนมาศึกษาดูงานที่โรงเรียนนี้บ่อยเพียงใด นักเรียนทราบได้อย่างไร และนักเรียนรู้สึกอย่างไรกับการที่มีคณะผู้บริหารและครูจากที่ต่าง ๆมาเยี่ยมเยียน/ศึกษาดูงาน ?

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 5)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้มาศึกษาดูงาน)

ขั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทป และอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้มาศึกษาดูงาน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

รายการคำถาม
1. ขอให้ท่านแนะนำตนเองพอสังเขป และเล่าถึงการรับรู้ รับทราบเกี่ยวกับโรงเรียนนี้ว่าเป็นอย่างไร จึงเลือกมาศึกษาดูงาน 2. จุดมุ่งหมายหลักที่ท่านมาศึกษาดูงานโรงเรียนนี้คืออะไร เพราะเหตุใด ? 3. ท่านได้เรียนรู้อะไรจากการศึกษาดูงานที่โรงเรียนนี้บ้าง และคิดว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด ? 4. ท่านมีความประทับใจเรื่องใดบ้างจากการศึกษาดูงานโรงเรียนนี้ เพราะเหตุใด ? 5. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนนี้ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ?

แนวคำถามการจัดกลุ่มสนทนา
กลุ่มที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
กลุ่มที่ 2 ครูผู้สอนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้

ขั้นนำ : การสนทนาสร้างความคุ้นเคย

1. แนะนำตนเอง ผู้ดำเนินการสนทนากล่าวต้อนรับสมาชิก แนะนำตนเอง แนะนำผู้จดบันทึกการสนทนา และแนะนำผู้อำนวยความสะดวก แล้วขอให้สมาชิกแนะนำตนเองสั้น ๆ เช่น ชื่อ วุฒิ ชั้นที่สอน ระยะเวลาที่สอน ประสบการณ์การสอน ความรู้สึกต่องานที่ทำ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อต้องการศึกษาการทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และขอให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพราะจะไม่มีการอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครพูด แต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม
3. ขอบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟังเพื่อสรุปความคิดเห็นของกลุ่มให้ถูกต้องเท่านั้น

ขั้นสนทนา : ประเด็นสนทนา

ผู้ดำเนินการสนทนาพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้ให้เหมาะกับกลุ่มผู้ร่วมสนทนา และเป็นคำถามหลักที่อาจนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน 1. เหตุการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่สำคัญตั้งแต่การก่อตั้งโรงเรียนเป็นต้นมามีอะไรบ้าง ? 2. ชุมชนมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง และการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการศึกษา เปรียบเทียบก่อนและหลังการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกันอย่างไรบ้าง ? 3. โรงเรียนได้แสดงบทบาทหน้าที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนเพียงใด มีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งแสดงว่าโรงเรียนมีความร่วมมือกับชุมชน และคณะครูพึงพอใจต่อสภาพความร่วมมือในช่วงใด เพราะเหตุใด ? 4. ความรู้สึกต่อการรับเอาโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาปฏิบัติในระยะแรกเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบันนี้แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ?

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

5. มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ด้วยเหตุผลอะไร ?
6. การทำงานแบบเป็นทีมในโรงเรียนแห่งนี้ เกิดขึ้นจากเงื่อนไขอะไร เกิดขึ้นเมื่อไร และเข้าใจความหมายของ"ทีม"ว่าอย่างไร ?
7. นโยบายโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่ คืออะไร และมีเป้าหมายอะไรบ้าง ?
8. ก่อนที่จะมีโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่ มีการทำงานเป็นทีมมาก่อนหรือไม่ ถ้าเคย มีลักษณะและมีการดำเนินการอย่างไร และปัจจุบันมีทีมทำงานอะไรบ้างและแต่ละทีมได้มาอย่างไร ?
9. ทีมที่เข้มแข็ง และทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ผลดีตามที่ปรากฏจริง มีลักษณะอย่างไร ?
10. ทีมแต่ละประเภท(ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้, ทีมบริหารฯ) มีเป้าหมายอย่างไร มีลักษณะการทำงานของทีมเป็นอย่างไร มีการแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดบ้าง ?
11. มีกิจกรรมใดบ้างที่แสดงถึงการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ?
12. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างไร และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้แก้ปัญหาอย่างไร ?

ข้อมูลเงื่อนไขและกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

13. ใครบ้างที่มีอิทธิพลต่อการก่อเกิดทีมผู้นำ และบุคคลเหล่านั้นมีวิธีปฏิบัติอย่างไร ?
14. การนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่มีอิทธิพลต่อการก่อเกิดทีมผู้นำในโรงเรียนอย่างไร ?
15. ถ้าจะให้ทีมในโรงเรียนเข้มแข็ง และเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องปฏิบัติอย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างด้วย ?
16. มีเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนอะไรบ้าง ที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของทีมในโรงเรียน ?
17. งานประเภทใดที่พบว่าทำให้คณะครูต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ?
18. นอกจากลักษณะงานแล้ว มีปัจจัยอื่นอะไร ที่ทำให้คณะครูต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ?
19. ผู้บริหารแสดงบทบาทอย่างไรในการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ?
20. การเกิดขึ้นของทีมควรมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง ?
21. ชุมชนมีความเกี่ยวข้องกับการเกิดกลายเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร และโรงเรียนควรดำเนินการร่วมกับชุมชนอย่างไร จึงจะทำให้เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ?

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา
ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 22. คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทต่อโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร ? 23. ปัจจัยและ/หรือกิจกรรมประเภทใดบ้างที่จะทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงดำรงอยู่ต่อไป ? 24. บทบาทหน้าที่ของทีม และสมาชิกในทีม ในทางปฏิบัติจริง มีอะไรบ้าง ? และท่านคิดว่าบทบาทหน้าที่อะไรบ้างที่ทำให้ทีมเข้มแข็ง ? 25. การทำงานร่วมกันเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องปรับปรุง เพื่อให้ทีมดำรงอยู่ได้ ? 26. ใครคือผู้มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงอยู่ของทีม และมีบทบาทอย่างไรบ้าง ?
ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 27. มีการตรวจสอบ และประเมินการทำงานแบบทีมหรือไม่ ถ้ามี ทำอย่างไร ? 28. ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอะไรบ้าง ? 29. ก่อน และหลังการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่ มีอะไรแตกต่างกันบ้างอย่างไร ? 30. ผลที่ปรากฏและเกิดจากการที่มีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าอะไรคือจุดสำคัญ เพราะเหตุใด ? 31. คณะครูมีความพึงพอใจในงานการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรใหม่ในเรื่องใดบ้าง อย่างไร และ/หรือเพราะเหตุใด ? 32. ผลที่เกิดขึ้นทางลบอันเนื่องมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหรือไม่ อะไรบ้าง ? 33. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรต่อการทำงานตามโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ?

ภาคผนวก ค

ตารางแสดงจำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล

HU : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

File : [C:\PROGRA~1\SCIENT~1\ATLASti\TEXTBANK\ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน]

Edited by : Super

Date/Time : 25/07/05 19 33:04

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter : All

PD-Filter : All

PRIMARY DOCS CODES	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	Totals
1.การรักษาเกียรติประวัติโรงเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	0	3	0	0	0	17
2.การเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก	0	2	4	0	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	24
3.การเป็นตัวแบบนวัตกรรม	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	12
4.การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	13
5.การเป็นผู้นำทางวิชาการ	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	16
6.การสร้างผู้นำร่วม	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	16
7.การเป็นสมาชิกของทีม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	11
8.การเผชิญปัญหาในโรงเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	11
9.การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	1	2	11
10.การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	11
11.การจูงใจผู้ร่วมงาน	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	10
12.การตรวจสอบและแก้ไข	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	1	0	3	1	0	19
13.การทำงานเป็นทีม	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5		11
14.การร่วมตัดสินใจ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	10

PRIMARY DOCS	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	Totals
CODES																																																								
15.การทำงานร่วมกับเครือข่าย	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	10
16.การทำงานตามนโยบาย	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	18
17.การบุกเบิกแสวงหา/ทำหา	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	14
18.การปฏิบัติเกินระดับปกติ	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	10
19.การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	0	1	0	0	0	1	0	0	2	4	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	22
20.การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	2	11
21.การมีชื่อเสียง	1	0	2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	3	0	0	14
22.การมีส่วนร่วมกับชุมชน	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	2	5	29
23.การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2	10
24.การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ	0	1	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	2	27
25.การยอมรับจากภายนอก	1	1	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	18
26.การยึดมั่นในปรัชญาโรงเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10
27.การร่วมคิดร่วมทำ	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	10
28.การสื่อสารอย่างทั่วถึง	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
29.การอุทิศตนให้กับงาน	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	11
30.ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0	0	1	0	1	6	0	0	0	3	4	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	2	1	5	1	0	6	0	2	0	0	46
31.ความโปร่งใสในการบริหาร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	10
32.ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	10
33.ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
34.ความชัดเจนในนโยบาย	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	10
35.ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	1	4	0	0	25
36.ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	15
37.ความพึงพอใจในงาน	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	3	1	3	2	3	0	0	35
38.ความรับผิดชอบตามหน้าที่	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	10

PRIMARY DOCS CODES	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	Totals
39.บรรยากาศที่สร้างสรรค์	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	11
40.ลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2	1	0	0	3	0	1	1	2	2	3	1	1	2	1	0	0	29
41.ประเภทของทีม	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	14
42.ผลกระทบทางลบต่อครู	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	12
43.ผลกระทบทางลบต่อนักเรียน	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	10
44.ผลกระทบทางลบต่อโรงเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	3	2	0	1	1	2	0	1	0	0	0	16
45.พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	11
46.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	10
Totals	2	19	12	4	6	32	8	2	7	34	18	7	10	17	18	9	19	3	4	5	8	21	3	13	14	18	10	4	8	7	3	21	10	22	6	8	6	2	22	1	9	3	10	17	15	22	21	18	12	30	16	33	17	34	700

ประวัติผู้เขียน

นางกัญญา โพธิวัฒน์ เกิดเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ.2493 กรุงเทพมหานคร เป็นบุตรของนายวิรัตน์ เฉียบฉลาด และนางจำเนียร พิพิธธินันท์ สมรสกับนายสวัสดิ์ โพธิวัฒน์ มีธิดารวม 2 คนคือ นางสาวดลยกรณ์ โพธิวัฒน์ และนางสาวมูรธาภัค โพธิวัฒน์

ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพระนคร เมื่อปีการศึกษา 2515 และระดับปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณิตศาสตร์ จากจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2523 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีการศึกษา 2543

ประวัติการทำงาน เริ่มรับราชการครูสังกัดวิทยาลัยครูยะลา เมื่อ พ.ศ.2517 ในตำแหน่งอาจารย์ตรี และได้ย้ายมารับราชการที่วิทยาลัยครูสุรินทร์เมื่อปี พ.ศ.2519 จนถึงปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย เลขที่ 186/2 บ้านพักมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000 E-mail : kanpot2536@yahoo.com