

## 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 การดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าวนี้ 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 ผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เรียกว่า “ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน. . .” ซึ่งยังคงเรียกขานอย่างย่อ ๆ ว่า “ผู้อำนวยการ” หรือ “ผู้อำนวยการโรงเรียน” ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบันเรียกว่า “รองผู้อำนวยการสถานศึกษา” มีอยู่ 2 คน มีข้าราชการ “ครู” จำนวน 20 คน ส่วนบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอนนั้นไม่มีบุคลากรโดยตรง ดังนั้นครูจึงต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งตามสายงานสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการและด้านบริหารงานทั่วไป หรืองานสนับสนุนในลักษณะอื่นที่เป็นงานเฉพาะสำหรับสถานศึกษา ครูจึงเป็นสมาชิกกลุ่มใหญ่และเป็นกลุ่มบุคลากรหลักของโรงเรียนตามเกณฑ์กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือว่าครูจะต้องปฏิบัติการสอนเป็นหลัก หน้าที่หลักอยู่ที่ด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ภาระงานของครูประกอบด้วย งานการสอน งานที่เกี่ยวข้องกับการสอนโดยตรง และงานวิชาการ ในอดีตงานของครูผู้สอนส่วนมากต้องทำคนเดียว สอนทุกวิชาแก่นักเรียนในหนึ่งชั้นเรียนหรือเฉพาะในรายวิชาที่ได้รับมอบ ต่างคนก็ต่างทำงานของตัวเอง ต่างคนต่างสอน

ความร่วมมือกันในด้านหลักสูตร และการสอนจึงมีน้อย แต่เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ภารกิจในกระบวนการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะต้องดำเนินการในระดับโรงเรียนที่สำคัญคือ การสร้างหลักสูตร สถานศึกษา การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยทำงาน ร่วมมือกับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ นับตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การจัดทำสาระ หลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้(การสอน) การนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผล การสรุปผลการดำเนินการ และการปรับปรุงพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้น ทั้งผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร เพิ่มจากงานในหน้าที่ปกติ ซึ่งในปีเริ่มต้นโครงการยังคงมีการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ในชั้นประถมปีที่ 2, 3, 5 และ 6 และหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และ 3 ควบคู่กันไป ในการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นงานที่ไม่สามารถดำเนินการตามลำพัง หรือแยกกันต่างคนต่างทำได้ แต่จำเป็นต้องร่วมกันดำเนินการโดยเริ่มต้นจากการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม พันธกิจและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ กำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้นและสัดส่วนเวลาเรียน จัดทำ สาระหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระ คำอธิบายรายวิชาและอื่น ๆ ที่จะทำให้ออกสารหลักสูตรมีความ สมบูรณ์มากพอที่จะนำไปใช้ได้ ดังนั้น การรวมกลุ่มร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายจึงเกิดขึ้น มี การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สมาชิกในโรงเรียนแสดงการรับรู้ถึงการเป็น “ผู้นำ” และได้เรียกตัวเองว่า “ทีม” ซึ่งทีม ในโรงเรียนในที่นี้มีความหมายถึงการร่วมกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สำเร็จ แม้ จะมีการแบ่งงานกันทำเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ และมีการช่วยเหลือกันทำงานในกลุ่มแล้ว ก็ ยังมีการช่วยเหลือกันนอกกลุ่มอีกด้วย เพื่อให้งานส่วนรวมของโรงเรียนสำเร็จ ในโรงเรียนจึงมี ทีมย่อยๆหลายทีมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ทุกทีมในโรงเรียนก็จะรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเป็น ทีมโรงเรียนในการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นอกจาก สมาชิกในโรงเรียนจะคุ้นเคยกับการเป็นทีมแล้ว ภาพของทีมได้ปรากฏเป็นที่รับรู้จากมุมมองของ บุคคลภายนอกโรงเรียนอีกด้วย ทั้งจากมุมมองของกลุ่มนิเทศติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และคนในชุมชน ล้วนกล่าวถึง ความเป็นทีมของโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อการ สร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ที่ศึกษาจากปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่

ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดหลักการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์และผู้เกี่ยวข้อง 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) เหตุการณ์ในขณะที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โรงเรียน รวมถึงเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและชุมชน ปรากฏการณ์ในโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาถูกนำมาทำการวิเคราะห์และตีความ เพื่อตอบคำถามการวิจัยคือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์มีลักษณะเป็นอย่างไร ? เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? มีการสืบทอดความเป็นทีมให้ดำรงอยู่อย่างไร ? และผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ? โดยมองผ่านองค์การโรงเรียนที่มีปรากฏการณ์ที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้หลักสูตรในโรงเรียนนาร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 แล้วนำผลของการศึกษามาเสนอเป็นภาพรวม โดยเชื่อมโยงกันเป็นลำดับตั้งรายละเอียดต่อไป

## สรุปผลการศึกษา

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

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

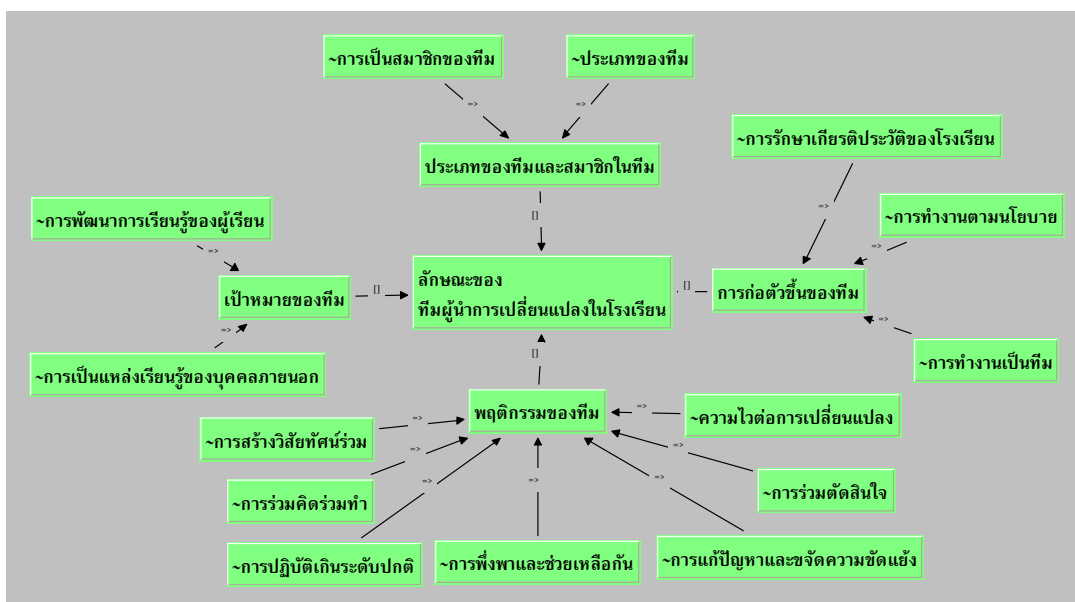
การทำงานร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกในโรงเรียนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจนกระทั่ง เป็นผลสำเร็จในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้ใช้การทุ่มเทความพยายามขั้นสูง มีการกำหนดขั้นตอนและ กระบวนการดำเนินงาน มีการริเริ่ม การลองผิดลองถูก การแสวงหา หรือที่สมาชิกในชุมชนแห่งนี้ มักจะใช้คำว่า “ทำหา” ซึ่งหมายถึง “ทำไปเรื่อย ๆ” จนกว่าจะได้ผล การเผชิญปัญหาและอุปสรรค ของทีมจึงมีปรากฏอยู่เป็นระยะ การเอาชนะปัญหาที่ยากได้จึงเป็นเครื่องชี้ถึงการเป็นทีมผู้นำ ดัง ปรากฏผลงานการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงชิ้นงานเกี่ยวกับหลักสูตรทั้งหมดได้กลายเป็น แหล่งเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ไปใช้ของโรงเรียน ประถมศึกษาอื่น ๆ ทำให้คนในโรงเรียนรับรู้ถึง “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร” ของ โรงเรียน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึงการทำงานนั้นก่อนคนอื่นและเป็นงานที่ยัง ไม่มีใครเคยทำ และสามารถใช้เป็นบทเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ให้คนอื่น ๆ ได้ศึกษาก่อนจะนำไป ปฏิบัติตามต่อไป ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียนแห่งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นคนในปรากฏการณ์ทั้งที่เป็นบุคลากรในและนอกโรงเรียนได้ แสดงความคิดเห็น “เห็นด้วย” พร้อมทั้งอธิบายลักษณะของ “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ตาม การรับรู้ของตน ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจากมุมมองของคนในปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัย ได้พบคือ กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกของโรงเรียนร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่ ไม่ใช่งานที่เคยปฏิบัติเป็นปกติ มีคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดเท่าที่มีเวลามาให้ ผลที่ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านที่เป็นกระบวนการดำเนินงานและด้านที่เป็นผลงาน จะเป็น แหล่งเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่น ๆ ได้นำไปพัฒนาและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ของบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาครั้งนี้ สรุปตามคำถามการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

### 1. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้อยู่ในปรากฏการณ์

ลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจากเดิมที่โรงเรียนเคยใช้หลักสูตรสองระดับ คือ หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) เป็นหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษา 2544 เพื่อการเตรียมการให้พร้อมที่จะนำไปใช้ในปีการศึกษา 2545 ได้พบว่ามี การเกิดขึ้นของทีมเป็น

ผลสืบเนื่องมาจากทีมผู้นำที่ผูกพันมาแต่อดีต ทีมก่อตัวขึ้นหลายระดับ มีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน และมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 8 ต่อไปนี้



ภาพที่ 8 ลักษณะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

### 1. 1 การก่อตัวขึ้นของทีม

การก่อตัวขึ้นของทีมในโรงเรียนพัฒนามาจากพื้นฐานเดิมที่มีการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียนที่มีชื่อเสียง และการมีประสบการณ์การทำงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ต่อเนื่องมายาวนานตั้งแต่ ระยะเวลาแรก คือช่วงเวลาตั้งแต่การก่อตั้งถึงปี พ.ศ.2522 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริการทางการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ แต่โรงเรียนได้รับความนิยมนิยมจากประชาชนส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมาก และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา เป็นระยะของการขยายตัวทางปริมาณ ระยะที่สอง การพัฒนาในระยะกลางคือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2522-2544 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานในท้องถิ่น และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ ในรูปแบบกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เป็นศูนย์กลางกลุ่มโรงเรียน เป็นสถานที่ฝึกอบรมครูบรรจุใหม่ของจังหวัด โรงเรียนได้รับรางวัลหลายประเภท อาทิ โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สร้างความรู้สึภาคภูมิใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียน

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 และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทีมที่มีประสิทธิผลสูงก็จะก้าวไปสู่การเป็นทีมที่มีความเป็นผู้นำ (Leadership team) ได้ ผู้วิจัยได้พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความเชื่อในการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นการมองความหมายในลักษณะของการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน 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 และทำให้คณะครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนและของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเต็มใจ เกิดการรวมพลังให้พันธกิจของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี 2) ทีมระดับ หัวหน้างาน หมายถึง สมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นทีมบริหารจัดการเรื่องการจัดทำและการ ใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดย ผู้อำนวยการมอบหมายหน้าที่ให้เป็นทีมผู้นำในเรื่องการจัดทำและการบริหารการใช้หลักสูตร สถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุผล ผู้อำนวยการเป็นผู้ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น และ 3) ทีมระดับปฏิบัติการหรือ ระดับครูผู้สอน หมายถึง ทีมสาระการเรียนรู้หรือทีมผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ทีมละ 2-3 คน หรือทีมคณะครูที่สอนในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ทีมนี้จะปฏิบัติหน้าที่ในแนวคิด คือ จัดทำเอกสารหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงทีมช่วงชั้น และทีมวัดผลประเมินผลด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของ การร่วมกันทำงานเป็นทีมในโรงเรียนไม่ได้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่แยกออกจากกันอย่าง เด่นชัด เพราะสมาชิกบางคนอาจจะเกี่ยวข้องและทำงานในทีมระดับโรงเรียนหรือทีมบริหารและ ในขณะเดียวกันก็ทำงานในทีมที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตาม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วย

การแบ่งทีมการทำงานของคณะครูจึงเป็นการแบ่งทีมที่มีการเปลี่ยนแปลงของ ทีมตามลักษณะการทำงาน และมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็น การแบ่งกลุ่มที่ทำให้ทีมมีพลวัตในการทำงาน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงโอกาสที่ได้เป็นผู้นำและ ผู้ตามไปพร้อมกันตลอดเวลา สำหรับการเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียนนั้น ในทีมหนึ่งๆที่ เกิดขึ้นในโรงเรียน จะมีสมาชิกผู้หนึ่งเป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางของทีม ในพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย และอาจมีบางทีมที่มีการจัดตั้งให้มีผู้ช่วยหรือเลขานุการทีม โดยเฉพาะทีมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งได้แก่ ทีมระดับปฏิบัติการทั้ง 8 ทีม และทีมกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน หัวหน้าทีมจะเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้นตามขั้นตอนของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมในระดับทีมปฏิบัติการนี้จึงไม่ค่อยปรากฏบ่อยนัก ส่วนสมาชิกทีมปฏิบัติการแต่ละทีม ซึ่งเป็นทีมหลักด้านการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จะมีการกลั่นกรองโดยใช้ หลักการจัดคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเนื่องจากมีสมาชิกจำนวนจำกัด จึงจำเป็น อยู่เองที่สมาชิกหรือครูคนหนึ่งจะไปสังกัดอยู่ในทีมได้มากกว่าหนึ่งทีม

### 1.3 เป้าหมายของทีม

เป้าหมายของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขใดก็ตาม สิ่งที ละเลยไม่ได้คือ การมีเป้าหมายของทีม และเป็นเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด จะทำให้เกิด การยึดเหนี่ยวกันในทีม และมีการพัฒนาทีมงานอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะเข้าใจ

และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดนั้น โรงเรียนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมโดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสิ่งแรก ซึ่งก่อนนี้โรงเรียนจะเน้นที่การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอื่น ๆ วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป้าหมายของทีมอีกประการหนึ่งคือ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก การเข้ามาศึกษาดูงานของบุคลากรภายนอกทั้งจากโรงเรียนใกล้เคียง ต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ต่างภูมิภาค และต่างประเทศ ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะเรียนรู้เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานในสถานศึกษาของตน ผลงานที่พบเห็นจากแหล่งเรียนรู้แห่งนี้ มีทั้งส่วนที่นำไปใช้ได้โดยตรง และการเรียนรู้เกี่ยวกับการเผชิญปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำหลักสูตรที่ผ่านมา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในแต่ละโรงเรียนที่มีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตลอดจนการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าภาพและผู้มาศึกษาดูงาน เพื่อนำเอาแนวคิดการพัฒนาต่างๆ ไปบริหารจัดการด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอกในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปใช้ดังกล่าวแล้ว โรงเรียนยังได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการด้านหลักสูตร และเป็นหน่วยฝึกอบรมครูด้านหลักสูตรให้กับโรงเรียนในเครือข่ายและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (ปัจจุบันคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) อีกด้วย

#### 1.4 พฤติกรรมของทีม

พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเมื่อพิจารณาข้อมูลจากการสังเกตด้วยตัววิจัยเอง การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม ได้พบว่า พฤติกรรมของทีมเป็นผลรวมของการแสดงออกพร้อมกันของสมาชิก ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การร่วมตัดสินใจ และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเป็นทีมคือ การเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วมระดับสูงของสมาชิกในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์เดิมมาปรับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ และนำวิสัยทัศน์ร่วมไปเป็นสิ่งเชื่อมโยงให้ทีมงานย่อยต่างๆ ปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ร่วม เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเป็นวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ แล้ว โรงเรียนก็จะถูกจุดรั้งไว้ด้วยวิธีการแบบเดิมที่เคยเป็นมา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การร่วมคิดร่วมทำ จึงเป็นลักษณะสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน



เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติ และแบ่งงานกันทำ การดำเนินงานของสมาชิกแต่ละคนจึงอยู่ในภาพงานทั้งเป็นรายบุคคลที่ต่างคนต่างทำในส่วนที่ได้รับมอบหมาย และเป็นภาพของการร่วมทำงานในส่วนที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นการทำหน้าที่ในฐานะทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจึงทำให้ทีมงานต่างๆในโรงเรียน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมนำแผนไปปฏิบัติ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการร่วมรับผลที่เกิดขึ้น การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ เป็นการที่สมาชิกของทีมทุกคนจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อนำหลักสูตรไปใช้ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ได้ จะต้องอาศัยความพยายามอย่างสูงทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เป็นงานที่หนักเกินปกติ ทำให้ภาพมองจากบุคคลภายนอกเห็นว่า เป็นภาพบวกของการทำงานที่ทุ่มเท เสียสละมาทำงานเข้ากลับหัว อยู่ทำงานนอกเวลาหลังเลิกเรียนและวันหยุด นำเอางานโรงเรียนไปทำที่บ้าน และทำงานให้เสร็จโดยไม่เรียกร้องสิ่งตอบแทน ส่วนภาพลบจะเป็นความรู้สึกต่อครูที่ต้องทำงานหนัก เหน็ดเหนื่อย ไม่มีวันหยุด และผิดแผกจากโรงเรียนอื่น

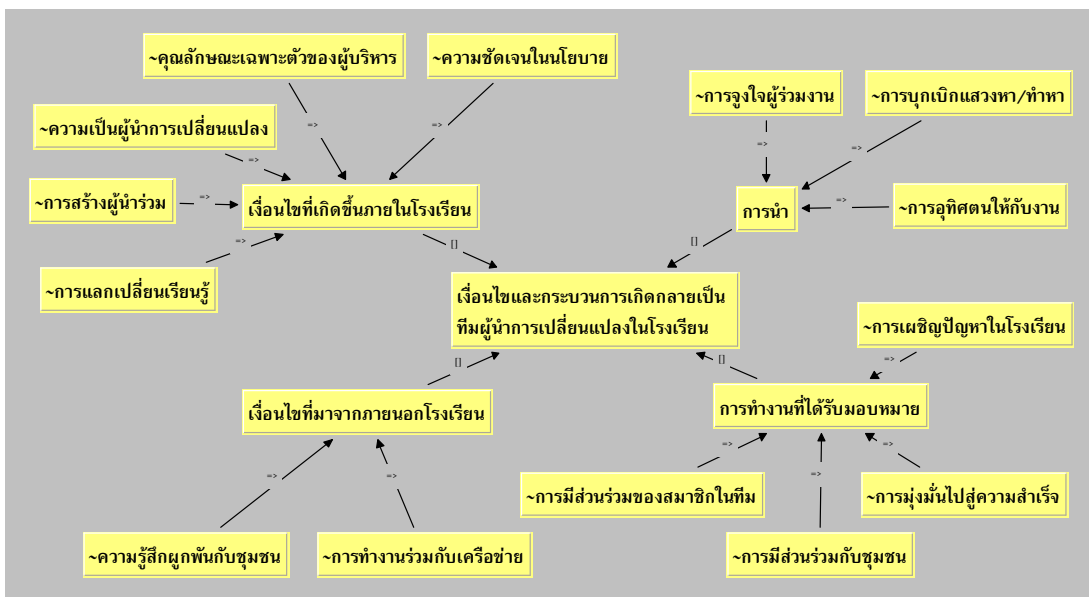
การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน เป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่สมาชิกในทีมมีการพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปกติในด้านส่วนตัว เช่น การร่วมเดินทางไป-กลับด้วยพาหนะเดียวกัน การแบ่งปันอาหารการกิน การเป็นที่พึ่งทางจิตใจให้แก่กัน รวมทั้งการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันเมื่อคนใดคนหนึ่งประสบปัญหาส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นผู้ที่มีมุมมองต่อการพึ่งพากันแบบร่วมด้วยช่วยกัน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานที่อ่อนแอกว่าได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น การเป็นสังคมแบบต่างพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้เองที่เป็นพื้นฐานสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบการทำงานเป็นทีมเข้มแข็งยิ่งขึ้น สำหรับการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง ในกระบวนการสร้างหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ปัญหาในทีมคือ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดเทคนิควิธีการปฏิบัติ อันเนื่องมาจากสมาชิกบางคนยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของการทำงาน หรือปัญหาเจตคติต่องานและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะรู้สึกว่าเป็นงานยาก บางคนไม่พอใจผู้อำนวยการเป็นการส่วนตัว จึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และปัญหาการทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น หัวหน้าทีมปฏิบัติการจะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปแก้ปัญหในทีมเป็นขั้นต้น รวมทั้งการขอความร่วมมือจากสมาชิกในทีมร่วมกันแก้ไขโดยยึดหลักความสัมพันธ์แบบพีแบบน้อง หลังจากนั้น หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็จะเป็นหน้าที่ของทีมบริหารโรงเรียน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับปัญหาไปสู่การแก้ไขในขั้นต่อไป อีกประการหนึ่งคือ การร่วมตัดสินใจ ในกระบวนการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ได้มีการจัดประชุมทีมงานของโรงเรียนทั้งหมด และแบ่งงานการสร้างหลักสูตรให้กับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หลังจากนั้นก็จะมีการนำผลงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ให้การอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง กระบวนการดำเนินงานจะเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหลาย

ระดับ คือมีการตัดสินใจร่วมกันระดับโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงาน การตัดสินใจในระดับ ทีมปฏิบัติการจะเป็นการร่วมเรียนรู้เนื้อหา งาน การแบ่งงานเป็นช่วงชั้น และการตกลงมอบหมายงาน เป็นรายบุคคล ส่วนการร่วมตัดสินใจในระดับการสอน ก็จะเป็นการกำหนดผู้สอนในแต่ละวิชา และช่วงชั้น รวมทั้งการปรับปรุงการใช้หลักสูตร หลังจากที่แบ่งงานรับผิดชอบการสอนแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ ประการสุดท้ายคือ ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในโรงเรียนที่ดำเนินงานร่วมกับกรมวิชาการ สมาชิกในโรงเรียนจะรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทีมงานย่อมมีการพบปะพูดคุยกันอยู่เสมอ และลงมือปฏิบัติทันทีภายหลังที่การพูดคุยจบลง แนวคิดใหม่ๆ และนโยบายใหม่จึงนำไปสู่การปฏิบัติได้รวดเร็ว โดยจะมีการสื่อสารนโยบายในที่ประชุมโรงเรียน เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดก็จะเกิดการแบ่งงาน จัดตั้งทีมงาน เพื่อจัดทำรายละเอียดไปสู่การปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผล และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตามลำดับ

จากการนำเสนอลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนภายใต้จุดเน้นที่ การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการสร้างและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยครอบคลุมประเด็นการเกิดขึ้นของทีม ประเภทของทีมและสมาชิกในทีม เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนั้น ข้อมูลจากปรากฏการณ์ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของสมาชิกในโรงเรียนต่อความหมายของคำว่า “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สอดคล้องกัน ทั้งฝ่ายผู้บริหาร และคณะครูผู้สอน ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่สมาชิกในโรงเรียนทุกคนร่วมกันตั้งแต่นั้นต้นคือร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติโดยแบ่งสรรหน้าที่กัน ทั้งเป็นกลุ่มย่อยและรายบุคคล และร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคือรวมกันทั้งหมดเป็นทีมโรงเรียน และยังมีทีมระดับรองลงไปคือทีมหัวหน้างาน และทีมปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงทีมย่อยอื่นๆ ที่อาจเป็นทีมค่อนข้างถาวร และทีมเฉพาะกิจ ทั้งนี้สมาชิกของทีมคนหนึ่ง อาจไปรวมเป็นสมาชิกของอีกทีมหนึ่งก็ได้ ทีมทั้งโรงเรียนมีเป้าหมายการเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และการให้โรงเรียนสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับโรงเรียนอื่นๆ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงพฤติกรรมของทีมคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิดร่วมทำ ทำงานได้เกินระดับปกติ พึ่งพาและช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ ตัดสินใจร่วมกันได้อย่างสันติ และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

## 2. เจื่อนไซ และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากเจื่อนไซภายในโรงเรียน และเจื่อนไซภายนอกโรงเรียน ส่วนกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมได้อาศัยการนำ และใช้การทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้



ภาพที่ 9 เงื่อนไข และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 2.1 เงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

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

การสอน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมเพื่อที่จะให้เป็นโรงเรียนที่ดี เป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนทั้งที่เป็นผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก เป็นผู้ที่เรียนรู้จากการฟังและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของคนอื่นๆ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เรียนรู้จากผู้อาวุโสในโอกาสต่างๆ ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ และเข้าไปมีบทบาทร่วมในกิจกรรมชุมชนและสังคมในวงกว้าง จึงมีโอกาสดูซึมซับเอาแนวคิดใหม่ๆ ไปผลักดันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน นอกจากนี้จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาแล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนยังเป็นผู้ที่ไวต่อข่าวสารและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ศักยภาพชุมชนมาร่วมพัฒนาหลักสูตรและจัดแหล่งเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเสียสละทุนทรัพย์และสิ่งของ ตลอดจนการร่วมพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดร่วมกัน

**การสร้างผู้นำร่วม** การทำงานของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับโรงเรียน ได้มอบหมายให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งส่วนหนึ่งได้จัดทำเป็นคำสั่งมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ตามแบบแผนทางราชการในแต่ละปี การศึกษา การปฏิบัติงานในส่วนนี้ รองผู้อำนวยการมีอิสระในการตัดสินใจสั่งการตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในส่วนของงานประจำ ส่วนงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้นั้น รองผู้อำนวยการจะทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการในการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้และติดตามการใช้หลักสูตร โดยมีแผนปฏิบัติงานและการเตรียมทีมงานก่อนการเปิดภาคเรียน งานอีกลักษณะหนึ่งที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการได้แสดงบทบาทแทน ซึ่งเป็นการให้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ เช่น การให้เป็นผู้บรรยายแทนเกี่ยวกับการสร้างและการใช้หลักสูตรให้กับคณะครูผู้มาศึกษาดูงาน การให้เป็นประธานการประชุมแทน การให้มีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายได้ปฏิบัติจบลง ผู้อำนวยการก็มักจะติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การแสดงบทบาทเป็นผู้นำในระดับรองลงไปคือทีมบริหารหลักสูตรและงานวิชาการนั้น ผู้อำนวยการได้มอบหมายงานให้หัวหน้างานวิชาการซึ่งเป็นผู้รู้จักในงานหลักสูตรและงานวิชาการ ให้ทำหน้าที่ประสานงานและติดตามงานของทีมปฏิบัติการได้เต็มที่ สามารถตัดสินใจเองได้ โดยไม่ต้องรอคำสั่งงานจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพียงแต่จะให้มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำระดับทีมปฏิบัติการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานนั้น ผู้อำนวยการได้เปิดโอกาสให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน ให้หัวหน้าทีมปฏิบัติการเป็นผู้บรรยายในการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การให้ความไว้วางใจและให้มีอิสระในการประชุมทีมงานและลงมือปฏิบัติการ การให้โอกาสเป็นวิทยากร และอธิบายงานต่างๆ ที่ทำในงานประชุมทางวิชาการภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เข้าร่วมประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนครูในแต่ละครั้งอีกด้วย จากปรากฏการณ์การพัฒนาความเป็นผู้นำ และตัวอย่างการให้หัวหน้าทีมงานได้พัฒนาตนเองสู่

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาทั้งหมด ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิถีคิดและวิธีการสร้างการเป็นผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานมีพัฒนาการต่อเนื่องไปได้

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** การพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานโรงเรียน เพื่อการสร้างหลักสูตรและการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนที่ดำเนินการโดยกรมวิชาการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมระยะสั้น ด้วยหวังว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในงานไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินงานในระดับโรงเรียนนั้น เมื่อสมาชิกคนใดหรือกลุ่มใดกลับจากการไปร่วมประชุมอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นแล้ว ก็จะมีการจัดประชุมสมาชิกของทีมโรงเรียนทั้งหมด เพื่อให้มีการถ่ายทอดข่าวสาร และร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติในการประชุมแต่ละคราวจนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประสบความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้ดูตัวอย่าง ชวนคุย บางทีก็เดินคุยกัน คุยกันในวงอาหารกลางวัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้กันแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด หรืออาจเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งทำให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง ทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดี อันเป็นพื้นฐานของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

## 2.2 เงื่อนไขที่มาจากภายนอกโรงเรียน

เงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายโรงเรียน ดังนั้น ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานสำคัญงานหนึ่งในโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่เป็นมาตั้งแต่อดีต ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในทีมโรงเรียนต่างก็ถือเป็นหน้าที่ที่จะทำให้ทั้งโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมีนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน ความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกิดขึ้นจากตัวบุคคล เช่นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชน เมื่อใดก็ตามที่มีกิจกรรมในชุมชนก็จะพบผู้อำนวยการเข้าไปมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมนั้นอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกัน เมื่อโรงเรียนมีความประสงค์ที่จะให้ผู้ปกครองนักเรียนหรือกรรมการสถานศึกษาได้เข้าไปร่วมกิจกรรมของโรงเรียนก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ความผูกพันที่เกิดขึ้นอีกกลุ่มหนึ่งคือคณะครูของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในชุมชนหรือละแวกใกล้เคียง การรู้จักบุคคลในชุมชนเป็นการส่วนตัวรวมถึงการเป็นเครือญาติกัน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความเป็นโรงเรียนกับการเป็นชุมชน มีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน อีกเงื่อนไขหนึ่งคือการทำงานร่วมกับเครือข่าย เป็นบทบาทหนึ่งของผู้อำนวยการโรงเรียนคือการทำงานกับเครือข่ายต่างๆ ซึ่งได้แก่ กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

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

### 2.3 กระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเกิดเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นผลมาจากพฤติกรรมกรรมการนำ ของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนี้คือ การจูงใจผู้ร่วมงาน เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งอยู่ในภาวะของหัวหน้าทีมที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ การสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานในโรงเรียนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานการสร้างหลักสูตรและการใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมาย อีกทั้งเป็นผู้เอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของทีมงาน กระทำตัวเป็นผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างให้ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความเกรงใจ และเป็นการสอนงานไปในตัวด้วยนั้น ได้กลายเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการยึดถือและปฏิบัติตลอดมา พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างให้สมาชิกทำตามคือ การทำงานอย่างทุ่มเท ผู้อำนวยการจะมาทำงานตั้งแต่เช้าและกลับค่ำ แม้ในวันหยุดราชการก็มาทำงานถ้ายังมีงานค้างค้างต้องติดตามหรือดำเนินการอยู่ นอกจากการทำตัวเป็นแบบอย่างให้สมาชิกทำตามและเป็นการสอนงานไปด้วยแล้ว ผู้อำนวยการได้มีการออกคำสั่งมอบหมายให้มีการปฏิบัติหน้าที่เป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นประจำทุกปีการศึกษา บนพื้นฐานที่ทุกคนร่วมตัดสินใจในที่ประชุมโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียน และในหลายงานที่ต้องมีการสมัครใจ ลักษณะเหล่านี้เป็นการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยให้งานในหน้าที่เป็นสิ่งที่ท้าทายการปฏิบัติ อีกทั้งมีการจูงใจด้วยรางวัล เช่นการให้ความดีความชอบ การพาไปเที่ยวพักผ่อนประจำปี เป็นต้น การจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการหลายกรณีที่กำลังมาข้างต้นได้เป็นสิ่งกระตุ้นและสร้างความผูกพันกับงาน ทำให้สมาชิกในทีมมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จของงานและยึดนักเรียนเป็นสำคัญ สมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมในโรงเรียน เพราะนอกจากแต่ละคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนแล้ว ยังได้ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย

การบุกเบิกแสวงหา/การทำหา ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของทีมในโรงเรียนมีลักษณะเป็นงานบุกเบิกในสถานการณ์ที่ทุกคนต่างก็เรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน เมื่อเกิดข้อสงสัยในเรื่องใดโรงเรียนก็จะปรึกษาบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด คือ คีศึกษานิเทศก์อำเภอ

หรือศึกษานิเทศก์ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หากมีความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติในเรื่องใดเกิดขึ้น ก็จะเป็นการตัดสินใจเลือกหรือแสวงหาหรือ “ทำหา” โดยโรงเรียนเองเป็นหลัก การริเริ่ม การบุกเบิกแสวงหา การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และนำมาปฏิบัติ ได้สะท้อนถึงความเป็นทีมผู้นำที่เป็นทีมกล้าคิดกล้าทำ โดยยึดนักเรียนเป็นเป้าหมาย และมีผลงานที่เป็นเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน เป็นที่รับรู้และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของบุคคลทั่วไป กระบวนการดำเนินงานที่เป็นการบุกเบิกแสวงหา/ทำหาได้ก่อตัวขึ้นเป็นค่านิยมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเป็นผู้ “ทำหา” ในงานใหม่ๆ ต่อไป การเกิดกลายเป็นทีมประการสุดท้ายคือ การอุทิศตนให้กับงาน การทำงานของทีมงานในโรงเรียนเป็นการทำงานหนักในสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายมิติไปพร้อมๆ กัน กล่าวคือ นอกจากสมาชิกในทีมจะต้องทำหน้าที่นำร่องการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขเวลาแล้ว การปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ก็ยังเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนที่จะทำให้นักเรียนมีการเรียนรู้ที่ดี และเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ดังนั้น ทั้งผู้อำนวยการและสมาชิกจึงเป็นทีมงานที่ทุ่มเทการทำงานทั้งในเวลาปกติ นอกเวลาปกติ นอกจากสมาชิกจะทำหน้าที่ทางวิชาการคือจัดการเรียนรู้ตามที่แต่ละคนได้รับมอบหมายแล้ว สมาชิกของทีมโรงเรียนแต่ละคนยังได้รับมอบหมายงานอื่นอีกอย่างน้อยหนึ่งงาน เช่น นอกจากงานการสอนหรือจัดการเรียนรู้แล้ว สมาชิกบางคนต้องกำกับดูแลการจัดกิจกรรมนักเรียน การดูแลอาคารสถานที่ และอื่นๆ สมาชิกบางคนอาจต้องรับผิดชอบงานประจำที่นอกเหนือจากการสอนมากกว่าครูคนอื่น เช่น งานธุรการโรงเรียน งานการเงิน งานห้องสมุด และแม้แต่งานที่ต้องใช้แรงงาน อันเนื่องมาจากการที่โรงเรียนไม่มีนักการภารโรง การต้องรับผิดชอบงานจนล้นมือนี้ จึงเป็นความจำเป็นของทีมงานโรงเรียนที่จะต้องใช้เวลาหลังเลิกเรียนหรือวันหยุด เป็นเวลาของการนัดหมายเพื่องานของแต่ละทีม ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเคยชินกับการนัดทำงานหลังเลิกเรียนและวันเสาร์-อาทิตย์ สมาชิกทีมงานของโรงเรียนได้ทำงานอย่างอุทิศเวลาและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จและทันเวลา มีความตระหนักในหน้าที่ของตนและความสำเร็จร่วมกันในทีมงาน

นอกจากพฤติกรรมการนำของผู้อำนวยการแล้ว การทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมของโรงเรียนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชน ความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และการเผชิญปัญหาในโรงเรียน ดังนี้คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมสมาชิกในทีมจะมีส่วนร่วมร่วมกับทีมทั้งโรงเรียนเมื่อมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจต่อนโยบาย การกำหนดแผนงาน และการแบ่งงานกันทำ มีบรรยากาศการประชุมแบบการร่วมคิดร่วมตัดสินใจสูง การมีส่วนร่วมแบบที่สองจะเป็นการร่วมประเมินผลงาน เมื่อการพัฒนาหลักสูตรก้าวหน้ามาระยะหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะร่วมกันพิจารณาว่าการดำเนินการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพียงใด หากจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดก็จะมีข้อตกลงร่วมกันในการประชุมครั้งนั้น การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานยังหมายถึงการมีหัวหน้ากลุ่มสาระ

หรือผู้แทนเข้าไปร่วมเป็นกรรมการประเมินความดีความชอบประจำปีของสมาชิกด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิกอีกรูปแบบหนึ่งคือ การร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของทีมงานอื่นในโรงเรียน กล่าวคือ เมื่อมีทีมงานใดที่ทีมงานหนึ่งจัดกิจกรรมการพัฒนางานหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนก็ตาม สมาชิกที่เหลือก็จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าร่วมมือทำกิจกรรมโดยไม่ต้องรอให้ใครสั่ง

สำหรับการมีส่วนร่วมกับชุมชน ก็เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาสองปีแรกของการดำเนินงานก็ได้มีกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนหลายกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า และประชาชนทั่วไป กล่าวคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนรวม 15 คน มีบทบาทต่อการให้ความคิดเห็น ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามโอกาสที่มีการประชุม โดยโรงเรียนจะออกหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมตามความจำเป็น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย ให้แนวทางปฏิบัติ และอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มใหญ่ที่โรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในหลายลักษณะ อาทิ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์หลักสูตร การเป็นแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การร่วมประเมินพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น ผู้นำชุมชนได้มีส่วนร่วมสำคัญในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาอาคารสถานที่ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามโอกาสที่โรงเรียนเชิญมาร่วมงานหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ศิษย์เก่าที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ มีเครือข่ายการประสานงานกับโรงเรียน เมื่อมีการร้องขอความร่วมมือใดๆ ก็จะมีกลุ่มศิษย์เก่าร่วมมือกันจัดรวบรวมทุนทรัพย์มามอบให้โรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ การมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชนและโรงเรียน เป็นภาพที่แสดงถึงทั้งโรงเรียนและชุมชนต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน กล่าวคือ ไม่ว่าทีมงานในโรงเรียนจะคิดทำอะไร ก็มักจะมีบุคคลในชุมชนเป็นหุ้นส่วนของงานนั้น ๆ อยู่เสมอ

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาที่จะต้องให้ทันใช้ในวันเปิดภาคเรียนในปีการศึกษา 2545 และแรงกระตุ้นจากโรงเรียนอื่นๆที่เป็นโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะเข้ามาศึกษาดูงานของโรงเรียน ทำให้ทีมงานในโรงเรียนต้องทำงานหนัก ต้องเสียสละเวลาส่วนตัว และทุ่มเททรัพยากรการทำงานที่มีอยู่ทั้งหมดเป็นวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณของโรงเรียน รวมทั้งที่เป็นสมบัติส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การทำหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมของสมาชิกและทีมงานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานร่วมกับกรมวิชาการ เป็นกิจกรรม



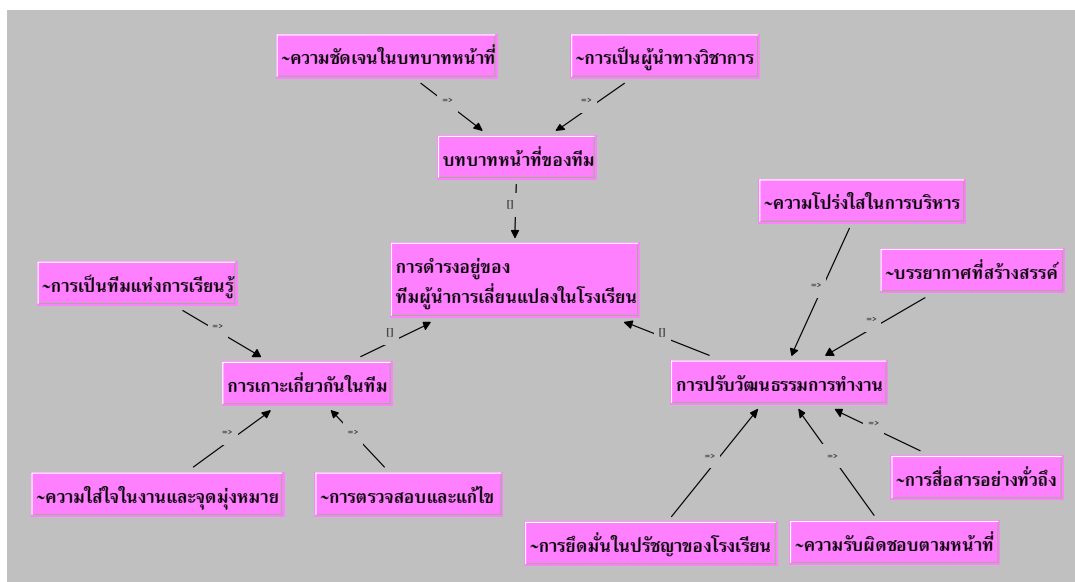
การปฏิบัติและกำหนดเวลาให้โรงเรียนในโครงการนำร่องฯทั่วประเทศยึดถือร่วมกัน แม้ว่างานจะมากหรือยุ่งยากอย่างไร ทุกทีมงานต้องทำให้เสร็จ ผู้อำนวยการได้กระตุ้น จูงใจ และเร่งรัดงานของแต่ละทีม รวมทั้งการทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริงคือ การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งเป็นเรื่องแรกที่สำคัญในวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ทั้งหมด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

ประเด็นสุดท้ายของการทำงานที่ได้รับมอบหมายคือ การเผชิญปัญหาในโรงเรียน กล่าวคือ การทำงานในโครงการโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นความจำเป็นที่สมาชิกของทีมโรงเรียนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของงาน ทั้งที่เป็นงานในภาพรวมของหลักสูตรและงานในส่วนย่อยต่างๆ ที่แต่ละคนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคเฉพาะสูงขึ้น ดังนั้นจึงพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน คือ ในขั้นตอนการเตรียมงานจะขาดความพร้อมด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงานเช่น เอกสารประกอบหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน งบประมาณ รวมทั้งบุคลากรบางคนขาดความมั่นใจในทางวิชาการอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการแก้ปัญหาภายในโดยการพึ่งพาตนเอง ก็จะเพียงแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรมีลักษณะปัญหาคือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น งานพิมพ์เอกสาร ขาดผู้รู้ในบางสาขาที่จะให้ข้อเสนอแนะตามโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งมีรายละเอียดมาก 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 และการปรับ วัฒนธรรมการทำงาน ดังภาพที่ 10 ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

### 3.1 บทบาทหน้าที่ของทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และ ทีมระดับปฏิบัติการ สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและของโรงเรียน มีการ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและทีม แล้วร่วมพัฒนาการเป็นผู้นำทาง วิชาการ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทหน้าที่ดังนี้คือ **ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่** การบริหารโรงเรียนในรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนั้น ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของ โรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการอีกสองคน ได้มีการแบ่งงานโดยผู้อำนวยการ ได้มีคำสั่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ชัดเจน หาก ผู้อำนวยการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ก็จะมีการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการ คนหนึ่งรักษาการแทน เพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปโดยไม่หยุด คณะกรรมการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษาและงานวิชาการ เป็นอีกทีมหนึ่งที่แต่งตั้งขึ้นในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญใน การกำกับดูแลการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ทั้งนี้ใน การปฏิบัติก็จะมีมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการร่วมกับทีมงานกลุ่ม สาระการเรียนรู้ซึ่งเรียกว่า คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะอนุกรรมการชุดนี้มีหน้าที่

ครอบคลุมถึงการจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ การวัดผล ประเมินผลผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมสาระการเรียนรู้ต้องรับผิดชอบงานสูงมากกว่าคนอื่น ๆ กล่าวคือ ทั้งต้องทำหน้าที่ในเชิงบริหารภายในทีม เป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองส่วนหนึ่ง และเป็นผู้ที่สามารถแนะนำสมาชิกในทีมได้ ผู้เป็นหัวหน้าทีมต้องพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลงานได้คุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรของกรมวิชาการ สมาชิกในทีมปฏิบัติการทุกคนได้รับการแบ่งงานการจัดทำหลักสูตร การเป็นผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกและได้รับมอบหมาย การที่สมาชิกในทีมโรงเรียนแต่ละคนมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจน มีการพบปะพูดคุยกัน อยู่เป็นนิจ ทำให้งานในแต่ละส่วนมีการรับรู้เท่าทันกัน ช่วยเหลือกันได้ ทำงานทดแทนกันได้ เมื่อคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและแต่ละทีมจึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว ที่สำคัญที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

**การเป็นผู้นำทางวิชาการ** เมื่อโรงเรียนมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตร สถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ จนเป็นที่รับรู้ทั่วไปในวงการโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีผู้มาศึกษาดูงานมากขึ้นตามลำดับ ทำให้โรงเรียนได้กลายเป็นแหล่งศึกษาและเรียนรู้ในหลายลักษณะ เช่น การปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ที่มีมาตรฐานการปฏิบัติ การเป็นศูนย์ฝึกอบรมครูร่วมกับคณะศึกษานิเทศก์จากอำเภอ และ จังหวัด โดยให้สมาชิกในทีมโรงเรียนร่วมทำหน้าที่วิทยากรและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้าอบรม ทั้งผู้เข้าอบรมที่มาจากโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วไป การที่โรงเรียนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งในด้านการจัดทำเอกสารหลักสูตร สถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน การเป็นศูนย์ ฝึกอบรมครูให้กับจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียน การสอน ถือได้ว่าโรงเรียนได้พัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาการ

### 3.2 การเกาะเกี่ยวกันภายในทีม

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียน มีการเกาะเกี่ยวกันภายในทีมที่ สืบเนื่องมาจากสมาชิกในทีมมีความผูกพันกันสูง มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข กล่าวคือ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นการที่สมาชิกในทีมโรงเรียนมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยปกติจะมีศึกษานิเทศก์จากอำเภอและจังหวัดทำหน้าที่เยี่ยมเยียนให้คำปรึกษาและแนะนำ เกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนเผยแพร่ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวใหม่ๆทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนต่างๆในสังกัดดำเนินงานตามนโยบาย การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะรอความช่วยเหลือหรือพึ่งพาจาก ศึกษานิเทศก์เพียงทางเดียวไม่พอ จึงต้องใช้วิธีการพึ่งตนเองด้วยการนิเทศภายใน หรือการนิเทศ

ครูโดยเพื่อนครู (peer supervision) หรือโดยวิธีอื่น ๆ จะทำให้ครูสามารถพัฒนาตนเองในทางวิชาการอยู่เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนจึงเกิดขึ้นหลายรูปแบบ วิธีที่เกิดขึ้นเป็นปกติคือการที่ผู้อำนวยการนำนโยบายหรือแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอให้ที่ประชุมครูทราบ ให้ช่วยกันคิดหรือว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร หรือการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งไปประชุมอบรมมาในเรื่องใดก็ตาม ผู้อำนวยการก็ให้มีการนำเสนอต่อที่ประชุมครูได้รับทราบและลงสรุปด้วยการหาวิธีนำไปใช้อีกรูปแบบหนึ่งคือการนิเทศภายในด้วยครูเองที่เป็นบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร สมาชิกของทีมโรงเรียนจะเปิดรับการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกผู้เท่าทันข่าวสารทางการศึกษาเร็วกว่าครูในโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีในด้านการบริหารงานวิชาการ

**ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมายของสมาชิกในทีม** เป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการที่มีการเกาะเกี่ยวกันในทีม กล่าวคือ สมาชิกในทีมโรงเรียนมีทัศนคติต่อปรากฏการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ในเชิงบวก ซึ่งจะเห็นได้จากสมาชิกเกือบทั้งหมดไม่เมินเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักประเมินผลกระทบต่อตนเองและปรับตัวเตรียมรับสถานการณ์ใหม่ที่มีระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเดินไปบนเส้นทางการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนของตนเอง การที่สมาชิกในทีมต้องช่วยกัน ร่วมมือกันในทางวิชาการ ทำงานมากขึ้น และเตรียมการสอน ถือเป็นการทำงานที่ของทุกคน แม้จะทำงานในวันหยุดบ้างในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความตระหนักและใส่ใจในงานร่วมกัน ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระหรือเบียดบังเวลาว่างหรือเวลาพักผ่อน หากแต่เป็นเรื่องของการจัดการกับการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ความใส่ใจในงานที่รับผิดชอบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยเฉพาะงานในหน้าที่หลักของสมาชิกแต่ละคนและทีม เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนจะถือเป็นสาระที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามที่ตกลงกันไว้ ในประเด็นสุดท้ายคือ การตรวจสอบและแก้ไข เป็นกิจกรรมสำคัญที่โรงเรียนมีการประเมินการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และภาพรวมของโรงเรียน โดยมีการประเมินภายใน เช่น ตรวจสอบปัญหานักเรียนแยกตามระดับชั้น เมื่อพบว่ามีความผิดปกติของนักเรียน หรือพบปัญหาการเรียนรู้ก็จะมีการแบ่งหน้าที่ให้ครูไปแก้ไข รวมทั้งได้เชิญผู้ปกครองนักเรียนแต่ละระดับมารู้และร่วมแก้ปัญหาในโอกาสต่าง ๆ กัน ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นปัญหาหลักที่ผู้อำนวยการได้นำมาใช้เป็นปัญหาร่วมกันทั้งโรงเรียน มีการนำเอาผลการประเมินหลักสูตรจากกรมวิชาการมาพิจารณาหาจุดเด่นจุดด้อยและให้ความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรร่วมกับกรมวิชาการเกิดขึ้นหลายรอบจนกว่างานเข้าสู่มาตรฐานที่ต้องการ ส่วนการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการนำข้อมูลมาใช้เช่นกัน คือ เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนได้ทราบผลการประเมินส่วนนี้ ก็ได้ให้สมาชิกในทีมโรงเรียนหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายนอก นอกจากนี้ชุมชนได้แสดงบทบาทในการร่วมตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยเช่นกัน ทั้งที่เป็นารรับฟังจากการประชุมคณะกรรมการ

สถานศึกษา และเสียงสะท้อนกลับจากผู้ปกครอง อันเป็นข้อมูลให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริหารที่ทีมผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### 3.3 การปรับวัฒนธรรมการทำงาน

การปรับวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งของการดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผลรวมของการแสดงออกของทีม คือ การยึดมั่นในปรัชญาของโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ การสื่อสารอย่างทั่วถึง การมีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร ดังนี้ การยึดมั่นในปรัชญาโรงเรียน คือ ทั้งคติพจน์ คำขวัญ ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ต่างก็ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาการโดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอันดับแรก และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอันดับถัดไป เป็นจุดเริ่มต้นของความคิดในการบริหารโรงเรียน การกำหนดปรัชญาที่มุ่งเน้นที่ผู้เรียนซึ่งเป็นลูกหลานของคนในชุมชน ได้ก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันที่จะยึดถือประเพณีปฏิบัติภายในโรงเรียน และขยายออกไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเหนียวแน่นในเวลาต่อมา ส่วน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ ก็เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง ที่สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ในทีมโรงเรียนเดียวกัน มีความรับผิดชอบที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จผลที่ต้องการได้ โดยปกติสมาชิกแต่ละคนจะต้องทำหน้าที่หลักคือ งานสอนตามที่โรงเรียนมีคำสั่งมอบหมายไว้อย่างชัดเจน กับหน้าที่อีกส่วนหนึ่งคืองานอื่นๆที่แต่ละคนจะได้รับมอบหมายต่างกันออกไปตามความรู้ความสามารถหรือความสมัครใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ต้องทำตลอดทั้งปีหรือเป็นงานเฉพาะกิจก็ได้ โดยการยอมรับจากที่ประชุมทีมโรงเรียน ความรับผิดชอบตามหน้าที่แสดงออกในลักษณะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ทั้งที่เป็นงานสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน รวมทั้งในภาพรวมของโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางหลักสูตร ได้กลายเป็นแบบแผนของการทำงานในทีมทั้งโรงเรียนที่จะต้องยึดถือความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขยายความรู้สึกรับผิดชอบนี้ไปยังงานอื่นๆของโรงเรียนอีกด้วย

สำหรับการสื่อสารอย่างทั่วถึง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้สมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติจะมีการติดต่อสื่อสารสองช่องทางคือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง เพื่อส่งข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือมาตรฐานการทำงานต่างๆ เป็นต้น หรืออาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนที่เป็นข้อเสนอ หรือความคิดเห็นต่างๆจากสมาชิกโรงเรียน อีกช่องทางหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ซึ่งเกิดจากสมาชิกในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกัน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารทั้งสองช่องทางที่กล่าวแล้ว อาจจะเป็นแบบทางการเช่น การจัดประชุมในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมทีมโรงเรียนซึ่งกำหนดประชุมสัปดาห์ละหนึ่งครั้งในวันศุกร์หลังเลิกเรียน การประชุมนักเรียนเพื่อ

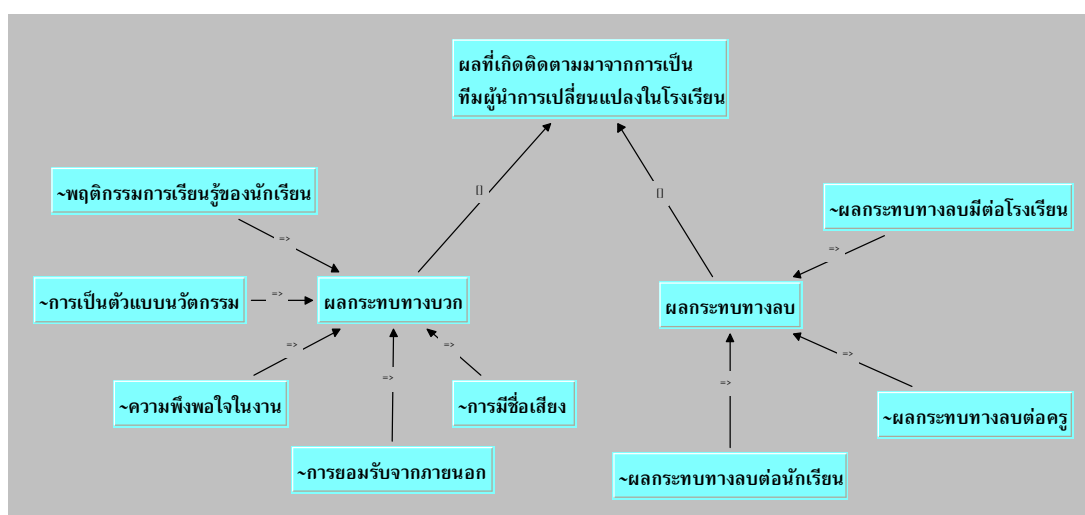
ชี้แจงข่าวสารความเป็นไปของโรงเรียนในเวลาเช้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าทุกวัน ให้นักเรียนเข้าใจ และร่วมมือปฏิบัติ ส่วนการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพบปะพูดคุยในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และทีมอื่นๆ การสื่อสารแบบนี้มักจะได้ผลดี เพราะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งที่เป็นการคุยกันในเวลาอาหารมื้อกลางวัน การคุยกันในห้องทำงาน หรือเวลาหลังเลิกเรียนก่อนเดินทางกลับบ้าน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นผลดีต่องานของทีมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการแก้ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนด้วย นอกจากนี้ทีมในโรงเรียนยังมีการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลในชุมชนด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มผู้นำองค์กรท้องถิ่น เป็นต้น วิธีการที่เป็นทางการ เช่น การเชิญประชุมผู้ประกอบการ การสื่อสารด้วยเอกสาร เป็นต้น หรือการที่ผู้อำนวยการหรือคณะครูเข้าไปร่วมกิจกรรมชุมชน ซึ่งเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนั่นเอง การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งที่เป็นรูปแบบทางการ ไม่เป็นทางการ ทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

อีกประการหนึ่งคือการมีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ในโรงเรียนคือ สมาชิกในโรงเรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบร่วมมือกันสูง มีความสัมพันธ์กับแบบกัลยาณมิตร และมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เป็นเสมอ กล่าวคือ ในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันนั้น สมาชิกทั้งในระดับทีมปฏิบัติการ และระดับทีมหัวหน้างาน ได้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานหลักสูตรและการสอนที่ตนเองรับผิดชอบ และมีส่วนเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีม เป็นบรรยากาศที่ทีมงานพัฒนาตนเองโดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดประเด็นที่จะหาคำตอบของปัญหาที่มีร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่เป็นแบบกัลยาณมิตรนั้น เป็นการแสดงออกของสมาชิกในทีมโรงเรียนที่มีความเป็นมิตร มีไมตรีจิต มีความเมตตาให้ความช่วยเหลือกันและกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศแบบสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในประเด็นสุดท้ายของการปรับวัฒนธรรมการทำงานคือ ความโปร่งใสในการบริหาร เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนหรือผู้ประกอบการนักเรียนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เป็นสาระสำคัญที่ผู้บริหารและสมาชิกในโรงเรียนได้แสดงจุดยืนของตนในความโปร่งใสในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบทั้งด้วยคำพูดและการปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนได้เปิดเผยถึงสิ่งที่ไปรับรู้มาจากการไปร่วมประชุมเชิงนโยบายโดยไม่มีอะไรปิดบังสมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้อำนวยการได้แจ้งให้สมาชิกทราบถึงรายละเอียดงบประมาณประจำปีที่ได้รับ และนำไปแจ้งหารือในที่ประชุมทีมโรงเรียน การแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของผู้บริหาร และแสดงออกในทางปฏิบัติถึงความโปร่งใส และให้ทุกคนได้ตรวจสอบผลงานของโรงเรียนได้ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหาร

บุคคล และการบริหารทั่วไป ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนที่ขยายการรับรู้ไปสู่ชุมชน

#### 4. ผลที่ติดตามมาจกทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลจากปรากฏการณ์โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อหาคำตอบว่า ในระยะสองปีของการดำเนินงานโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตร ได้ทำให้เกิดผลสำเร็จในระหว่างโครงการกำลังดำเนินการอยู่เพียงใด มีปัญหาหรือผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง ทั้งผลกระทบทางบวก และผลกระทบทางลบ ดังภาพที่ 11 ต่อไปนี้



ภาพที่ 11 ผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

##### 4.1 ผลกระทบทางบวก

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

ห้องสมุดขนาดใหญ่ของโรงเรียน มีหนังสือให้อ่านมากขึ้น มีห้องสาระการเรียนรู้หลายห้อง เรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนได้ บางครั้งนักเรียนที่เรียนเก่งก็สามารถสอนเพื่อนได้ กระบวนการเรียนรู้ อีกแบบหนึ่งที่เกิดจากการทำงานร่วมกันคือ เมื่อโรงเรียนให้นักเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมวันสำคัญในรอบปี รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากครูเป็นเรื่อยๆ ไป การจัดกิจกรรม เหล่านี้ให้นักเรียนมีโอกาสดูแลเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน และการปฏิบัติ ซึ่ง ผู้เรียนได้ปฏิบัติในกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด ความสนใจของตนเอง และยังได้ฝึกความมีระเบียบวินัยของนักเรียนอีกด้วย พฤติกรรมเหล่านี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการ ทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมโรงเรียนทั้งหมด

ผลประการที่สองคือ การเป็นตัวแบบนวัตกรรม ซึ่งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรในโรงเรียนได้ยกระดับผลงานและความสามารถจากเป้าหมายการให้โรงเรียนเป็น แหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์ของโรงเรียน “นาร์่อง” ให้เป็น ตัวแบบนวัตกรรม ที่โรงเรียนอื่นๆ ได้ขอนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงาน ในภาพรวมคือการ บริหารงานวิชาการ การสร้างสรรค์งานหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล แบบประเมินการพัฒนาผู้เรียน และการนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบ วิธีการจัดครูแนวใหม่ที่ทำให้ครูรับผิดชอบการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้แทนการรับผิดชอบแบบ เหมารวมเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผลงานคุณภาพดีเด่น และยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานก็ตาม แต่ เอกสารหลักสูตรและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนมีอยู่ ก็ได้ใช้ประโยชน์ให้กับครู และผู้บริหารจากโรงเรียนอื่นๆ ได้นำไปเป็นตัวแบบและประยุกต์ใช้เป็นอย่างมาก ผลประการ ที่สาม ความพึงพอใจในงาน ของสมาชิกทีมผู้นำในโรงเรียน ทั้งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และสมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียน มีความเต็มใจและ ภาคภูมิใจที่ได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจจากหน่วยงานระดับสูง ให้รับนโยบายการเป็นโรงเรียน “นาร์่อง” มาปฏิบัติ มีความพึงพอใจต่อผลการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาจากกรมวิชาการ ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการยอมรับจากบุคคลภายนอกที่มาชื่นชมและศึกษาดูงาน ของโรงเรียน และการที่สมาชิกทีมผู้นำได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงาน และการเป็นวิทยากรให้กับ การจัดอบรมในโอกาสต่างๆ ในโรงเรียน และสถานที่ภายนอก

สำหรับผลประการที่สี่คือ การยอมรับจากภายนอก เป็นผลที่ติดตามมาเมื่อ ผลงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทำให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในโรงเรียนทั้งคณะครูและนักเรียนในโรงเรียน ชุมชน หน่วยงานบังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลภายนอกทั่วไปได้ให้การยอมรับการทำงานของโรงเรียน โดยเฉพาะการยอมรับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของบุคคลภายนอก ทั้งกรรมการ



สถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และแขกผู้มาศึกษาดูงาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า คณะครูทำงานหนักและได้ผลดี เป็นที่พึงของโรงเรียนอื่นในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่ามึนักเรียนจากนอกเขตบริการของโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่เดินทางมาเรียนแบบไป-กลับ ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากประชาชนที่ขยายวงกว้างออกไป ผู้ปกครองยอมรับว่าบุตรหลานของตนได้รับการดูแลและมีพัฒนาการที่ดีขึ้น สิ่งที่ติดตามมาประการที่ห้าคือ การมีชื่อเสียงของโรงเรียนก่อนที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักในวงการผู้บริหารการศึกษาอยู่เสมอ ผู้อำนวยการได้อาสาที่จะใช้ศักยภาพของโรงเรียนให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ และศูนย์ฝึกอบรมครู แม้แต่คณะผู้บริหารและครูจากประเทศกัมพูชาส่วนหนึ่งก็ได้ใช้โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ศึกษาดูงานมาหลายรุ่น เมื่อการดำเนินงานนำร่องการสร้างและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ย่างเข้าสู่ปีที่สอง และมีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ ทำให้มีโรงเรียนจากต่างจังหวัดมาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมาก ทั้งนี้ ผู้ที่มาเยี่ยมชมโรงเรียนส่วนใหญ่ให้เหตุผลของการเลือกมาศึกษาดูงานว่าเป็นโรงเรียนที่มีอะไรดีดีให้ดูได้หลายอย่าง อีกทั้งจะชื่นชมการทำงานของครูว่ามี ความพร้อม 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 โดยใช้แบบทดสอบวัดผลการเรียนรู้ของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดน ก็ได้พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในบางทักษะเท่านั้น นอกนั้นอยู่ในระดับ “พอใช้” ขึ้นไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูต่างก็ให้การยอมรับและให้เหตุผลสอดคล้องกันคือ ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งเป็นปีเริ่มต้นของการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ สมาชิกทีมโรงเรียนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร การจัดแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่ง

กิจกรรมทั้งหมดนี้ จะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กันกับภาระงานปกติอื่น ๆ การจัดทำเอกสารหลักสูตรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ทำให้งานในหน้าที่ด้านการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ของสมาชิกในโรงเรียนขาดการทุ่มเทให้กับนักเรียน เพราะต้องทำงานอื่นให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งคือ ในระยะแรกช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2544 ที่เริ่มต้นโครงการนำร่องนี้ ยังไม่มีแบบเรียนหรือสื่อการเรียนรู้ใด ๆ ที่จะช่วยในการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนต้องแสวงหาด้วยตนเอง

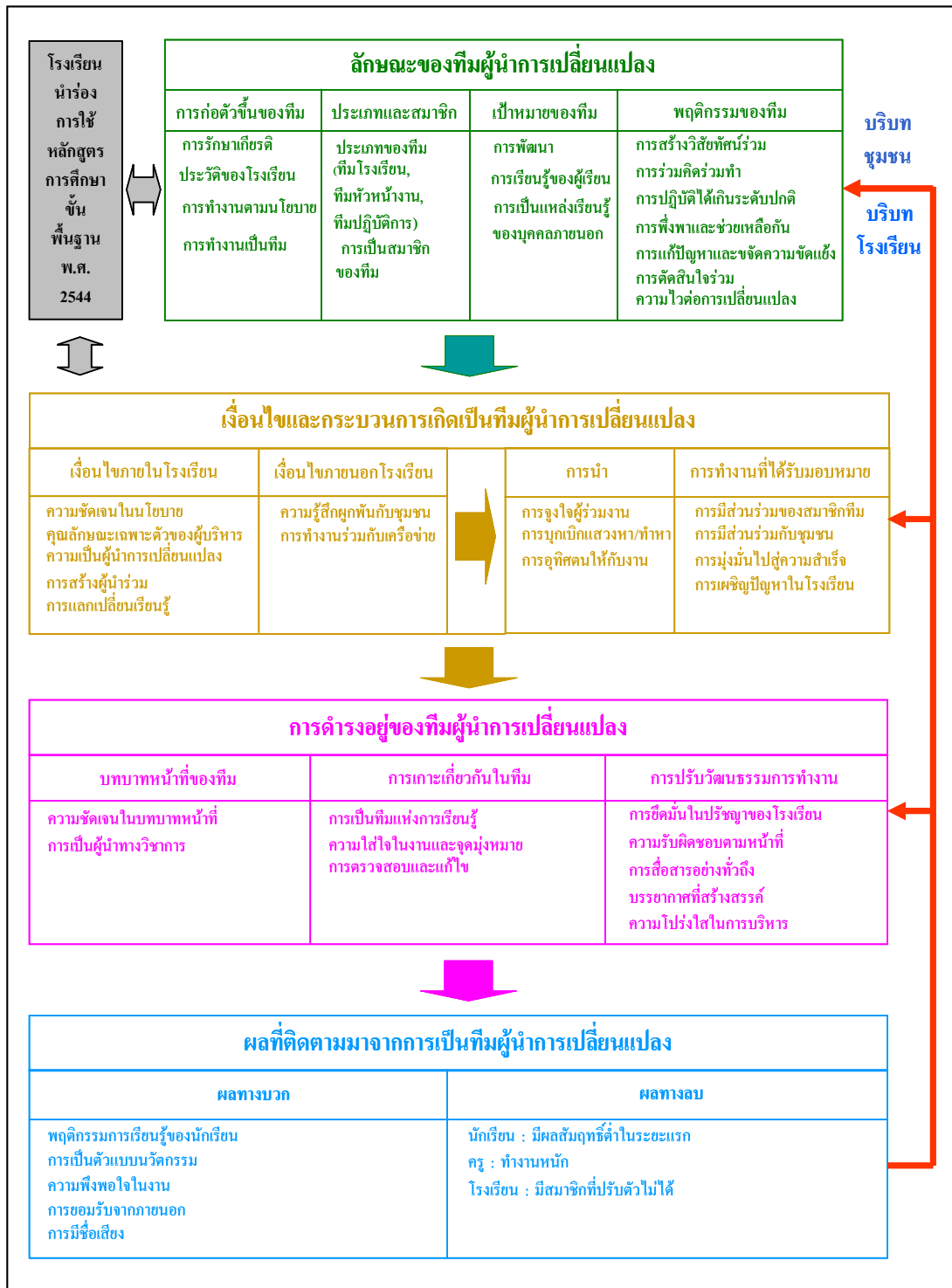
**ผลกระทบที่เกิดกับครู** เป็นผลมาจากการที่ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ ในวันทำการปกติครูจะต้องใช้เวลาไปกับการยกวางหลักสูตรสถานศึกษาในระยะแรกและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ในเวลาต่อมา การให้การต้อนรับผู้ที่มาศึกษาดูงาน และการทำงานตามนโยบายของโรงเรียนในเรื่องอื่น ๆ เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการต่อต้านยาเสพติด เป็นต้น ภาระงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อจัดการเรียนรู้ที่ครูไม่สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่ การตรวจงานและการซ่อมเสริมนักเรียนที่มีข้อบกพร่องทำได้น้อยลง สภาพที่ครูต้องทำงานตามนโยบายและจัดทำเอกสารส่งไปยังหน่วยงานระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำหน้าที่การสอนไม่สมบูรณ์ รวมทั้งครูไม่สามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของตนเองได้ แม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะให้ความสำคัญด้านการบริหารงานบุคคลในทีม มีการบำรุงขวัญและกำลังใจหลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการอาหารกลางวันและความสะดวกสบายในการทำงานตามสมควร การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ในกรณีเป็นผู้บรรยายให้ผู้มาศึกษาดูงานได้เรียนรู้ เป็นวิทยากรให้กับโรงเรียนในเครือข่าย สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัด เป็นต้น แต่กระนั้นก็ยังมีความวิตกกังวลของทีมงานบางส่วนที่รู้สึกว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน อีกทั้งบางคนก็รู้สึกว่าสมาชิกในทีมบางคนมีความสามารถต่ำ อ่อนแอ และเป็นอุปสรรคของทีมผู้นำ ผลกระทบในด้านการบริหารงานบุคคลกรณีที่เป็นปัญหาเหล่านี้ แม้จะเกิดขึ้นกับสมาชิกส่วนน้อยเพียงหนึ่งถึงสองคน และผู้บริหารแต่ละระดับในโรงเรียนได้พยายามแก้ปัญหาแล้ว แต่ปัญหายังไม่หมดสิ้นไปจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

ครูผู้สอนในชั้นเรียนที่บุตรหลานของตนเรียนอยู่ ผลกระทบด้านงบประมาณอันเนื่องมาจากการที่มีแขกของโรงเรียนเข้ามาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมากและมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงเรียนต้องจัดหาค่าใช้จ่ายในการรับรองและให้การต้อนรับ ซึ่งในทางราชการจะไม่มีเงินงบประมาณประเภทนี้ให้โรงเรียนเบิกจ่ายได้ ทำให้เป็นภาระแก่ผู้บริหารและสมาชิกในทีมเกินความจำเป็น และผลกระทบด้านงบประมาณนี้ก็ยังมียังมีอยู่ต่อไป

### ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

ผลการศึกษาที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ดังที่ได้นำเสนอโมโนทัศน์จากการศึกษามาแล้ว จะเห็นได้ว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มีที่มา มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบ วงจรของทีม และมีแบบแผนของทีม อธิบายด้วยส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันเป็น 4 ส่วน ดังภาพที่ 12 ต่อไปนี้



ภาพที่ 12 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี มีดังนี้

## 1. ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นงานบุกเบิกที่ไม่ใช่งานที่เคยปฏิบัติเป็นปกติ มีคุณภาพของความสำเร็จในงานที่ดีที่สุดตามกรอบเวลาที่กำหนดให้ ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นกระบวนการดำเนินงานและผลงาน ได้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียนอื่นสามารถนำไปพัฒนาและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การก่อตัวขึ้นเป็นทีม มีความผูกพันมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียนที่มีความโดดเด่นมาแต่อดีต ทั้งสมาชิกในโรงเรียนและชุมชนเต็มใจ และภูมิใจที่ได้ทำงานตามนโยบายจากหน่วยงานในสายการบังคับบัญชา ทุกคนยอมรับการทำงานเป็นทีม โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะของทีมคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก

3) ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมี 3 ระดับคือ ทีมระดับโรงเรียน ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นข้าราชการครูทั้งหมดในโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และทีมระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยสมาชิกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกลุ่มปฏิบัติการต่างๆ สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปร่วมเป็นสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้หลายทีมตามพื้นฐานความสามารถและความสนใจ ทุกคนจะรับรู้ร่วมกันในที่ประชุมของโรงเรียนว่าสมาชิกคนใดอยู่ในทีมงานใด ทีมระดับโรงเรียนได้สะท้อนภาพพฤติกรรมของทีมคือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการร่วมคิดร่วมทำในทีม ปฏิบัติงานได้เกินระดับปกติ มีการพึ่งพาและช่วยเหลือกัน แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ ใช้การตัดสินใจร่วม และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

## 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 และเข้าใจเป้าหมายของทีม ทุกคนมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน และร่วมแสดงบทบาทหน้าที่ร่วมกับสมาชิกในทีม เพื่อดำรงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2) การเกาะเกี่ยวกันของทีม เป็นการแสดงออกของทีมที่บ่งบอกถึงพลังของทีมที่จะให้เกิดการยอมรับ คือ เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ มีความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และมีการตรวจสอบและแก้ไขงานอยู่เสมอ

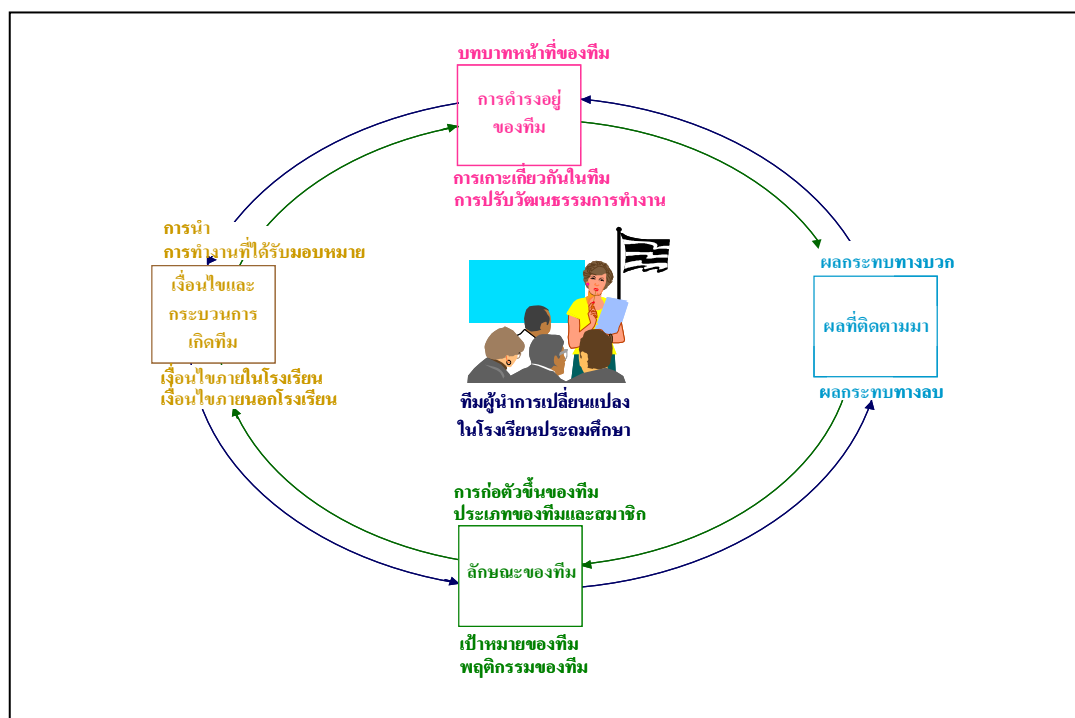
3) การปรับวัฒนธรรมการทำงาน เป็นการปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทีมมีการปรับวิธีการ และค่านิยมการทำงานใหม่ คือ สมาชิกยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นทีมที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีการสื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง ร่วมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และมีความโปร่งใสในการบริหาร

### 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 และการใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปตามนโยบายของรัฐที่ต้องการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนและชุมชนสามารถจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น บุคคลและกลุ่มบุคคลในชุมชนที่มีบทบาทสูงต่อการร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 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 ๆ เช่น 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 การปรับวัฒนธรรมการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานทางวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การมีความรับผิดชอบตามที่ของสมาชิก การใช้การสื่อสารอย่างทั่วถึง การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และความโปร่งใสในการบริหาร



### 3. ข้อเสนอแนะต่อการทำวิจัย

1) การเลือกปรากฏการณ์ที่ทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา 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) มาศึกษาต่อเนื้อได้ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของการเป็นทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นต้น

3) ควรใช้ข้อเสนอจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการศึกษาทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอื่นที่อยู่ต่างบริบทกัน และมีทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเลือกปรากฏการณ์ที่เกิดจากการนำนโยบายทางการศึกษามาปฏิบัติ หรือปรากฏการณ์ที่ทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขอื่น ๆ

4) การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างทฤษฎีฐานราก ถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องเตรียมตนเองให้มีความไวเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยให้แจ่มชัด ฝึกปฏิบัติในเทคนิควิธีและการใช้ศิลปะในการเก็บข้อมูล อีกทั้งจะต้องใช้เวลาในอยู่ในพื้นที่เป็นระยะเวลาานพอที่จะให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานสนาม