



ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

บรรณาธิการ
ทีศนา แหมมณี
ภาณีต ประมวลศิลป์ชัย



เอกสารชุดโครงการ วพร. ลำดับที่ ๑
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก G

ประวัติการณ์และกิตติคุณของ
ในการปฏิรูปการเรือนผู้ท้อแท้
และไร้ระเบียบ



ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

บรรณาธิการ : ทิศนา ขัมมณี, ภาซิด ประมวลศิลป์ชัย

ออกแบบปก : นาฏอนงค์ ถึงเขียว
ออกแบบรูปเล่ม : ธเนศ ประกอบการ

พิสูจน์อักษร
สมพร ห่อทอง
จารุณี เตียนโรตง

ISBN 974-92687-4-1

พิมพ์ครั้งที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๕๗
จำนวน ๓,๐๐๐ เล่ม
สงวนลิขสิทธิ์

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



บริษัท เมธิทิปส์ จำกัด
๒๑/๖ ถนนเทศบาลรังสิตสุขุมวิท
แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๕๕๔-๔๗๒๗ โทรสาร ๐-๒๕๕๔-๔๗๒๘

พิมพ์ที่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ปกรณ์ศิลป์ พรินตัง

ราคา ๑๓๐ บาท

คำนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานที่ได้จากประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนและคณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวนหนึ่ง ที่ได้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนตามกรอบแนวคิดและรูปแบบฯ ของชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ชุดโครงการ วพร.) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ให้ดำเนินงาน ๓ ปี โดยเริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา คณะนักวิจัยหลักของชุดโครงการฯ มี ๔ คน คือ รศ.ดร. ทิศนา แซมณี, ผศ.ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ, รศ.ดร.ดวงเดือน อ่อนน้อม และ ผศ.ดร.พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์

ชุดโครงการ วพร. ประกอบด้วยโครงการ ๒ ประเภท คือ (๑) โครงการวิจัยแม่บท วพร. ทำหน้าที่วางกรอบแนวคิด แนวทาง และแผนงานในการดำเนินงานกระตุ้นและให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ รวมทั้งการศึกษาวิจัยและสังเคราะห์ความรู้จากโครงการวิจัยย่อย (๒) โครงการวิจัยย่อย วพร. มี ๔๔ โครงการ ทำหน้าที่ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดของโครงการวิจัยแม่บท โดยโครงการวิจัยย่อยแต่ละโครงการ มีโรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ประมาณ ๑-๖ โรงเรียน ใน ๔๔ โครงการมีโรงเรียนรวมทั้งสิ้น ๑๓๕ โรงเรียน โครงการวิจัยย่อยใช้เวลาดำเนินการ ๒ ปี แบ่งเป็น ๔ ระยะ ระยะละ ๖ เดือน เริ่มดำเนินงานตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา

ผลงานที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ เป็นประสบการณ์ ความรู้สึก และกลยุทธ์ต่าง ๆ ส่วนหนึ่งของผู้บริหาร/คณะผู้ช่วยผู้บริหารของ โรงเรียนจำนวนหนึ่งใน ๑๓๕ โรงเรียน ที่คัดสรรนำมาเสนอ เป็นตัวอย่าง ของผลการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ด้วยการวิจัยและพัฒนาของชุดโครงการ วพร. ที่นำเสนอไว้บทที่ ๑

สำนักงานชุดโครงการ วพร. จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น เนื่องจาก เห็นว่าประสบการณ์และผลงานของผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ จะเป็น ประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา อีกจำนวนมากที่กำลัง แสวงหายุทธศาสตร์ แนวทาง และวิธีการ ในการปฏิรูปการเรียนรู้ อัน เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

จึงหวังว่า โรงเรียนต่าง ๆ จะเห็นแนวทางและเกิดกำลังใจ ในการพัฒนาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ไปสู่เป้าหมาย

ทศนา แคมมณี
หัวหน้าชุดโครงการ วพร.
พฤศจิกายน ๔๗



คำนำ

ตอนที่ ๑	รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน	
	ด้วยการวิจัยและพัฒนา ๓	
	ทศนา เขมมณี และคณะ สำนักงานชุดโครงการ วพร.	
	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
	• ความสำคัญและความเป็นมาของรูปแบบการปฏิรูป	
	การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ๓	
	• ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูป	
	การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ๕	
	• กลุ่มนักวิจัยและภาระหน้าที่ของนักวิจัย	
	ชุดโครงการ วพร ๖	
	• รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วย	
	การวิจัยและพัฒนา ๘	
	- วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ๘	
	- แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ๘	
	- ปัจจัยด้านตัวป้อน ๑๗	
	- กระบวนการของรูปแบบ ๑๗	
	- ขั้นการริเริ่ม ๑๗	
	- ขั้นการสร้างความตระหนัก ๑๙	
	- ขั้นการพัฒนาบุคลากร ๒๒	
	- ขั้นการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน .. ๒๔	
	- ขั้นการจัดทำแผนการดำเนินงาน ๒๖	
	- ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้ ๒๙	
	- ขั้นการจัดทำเครื่องมือ ๓๒	

- ขั้นตอนปฏิบัติการวิจัย ๓๓
- ขั้นตอนการสรุปผลงานและขยายผล ๓๗
- ขั้นตอนการประเมิน ๔๓

หนังสืออ้างอิง ๔๘

ตอนที่ ๒ ประสพการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหารในการ ดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ๕๓

บทที่ ๑ วิจัย R&D ทำให้คลายเครียดได้.. ... ๕๖

เบญจวรรณ ไกรวุฒินันท์

ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงปัญญา จ.ตาก

บทที่ ๒ อานิสงส์จากโครงการ วพร. ๕๕

จินตนา ปั่นทองษ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่

บทที่ ๓ ภาพสะท้อนโครงการ วพร. ๕๙

ม.ล.นิศามณี ผลธัญญา

ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนเด็กสันกำแพง

จ.เชียงใหม่

บทที่ ๔ ครูภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม ๖๓

เหลือ เอกตะคุ

ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนคูณวิทยาคาร-

รัชมังคลาภิเษก จ.ชัยภูมิ

บทที่ ๕ การสร้างองค์ความรู้

คู่ความรับผิดชอบ ๖๖

ปฐมเกียรติ ไชยคำ

อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดสระจรเข้ จ.นครราชสีมา

บทที่ ๖ โครงการ วพร. กับการพัฒนาคุณภาพ

ผู้เรียน ๗๐

มาหะมะ ดือระ

ครูใหญ่โรงเรียนพัฒนาวิทยา จ.ยะลา

ตอนที่ ๓ กลยุทธ์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้

ทั้งโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา .. ๗๕

บทที่ ๗ วิจัยงานด่วน อาหารจานเดียว ๗๗

ประมุข ดันจำรูญ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสะปำ “มงคลวิทยา” จ.ภูเก็ต

บทที่ ๘ รวมใจครูสู่ความสำเร็จในการทำวิจัย

ปฏิบัติการในชั้นเรียน ๘๙

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค้อท่อนน้อย จ.ขอนแก่น

บทที่ ๙ ทำให้งานวิจัยในชั้นเรียนเป็นเรื่องปกติ

ได้อย่างไร ๙๙

ณัฐศา พรหมเลิศ

ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนพญาไท กทม.

บทที่ ๑๐ เปิดสวิตช์สู่ความสำเร็จ
ที่สว่างไสว ๑๐๔
ราตรี ศรีไพรวรรณ
ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๗๕ กทม.

บทที่ ๑๑ สี่ยุทธศาสตร์หลักผลักดันการปฏิรูป
การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ๑๑๓
อำไพ จิตเมตตา
ผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่งเรืองอุปถัมภ์ กทม.

บทที่ ๑๒ การบริหารด้วยพันธะสัญญา
เพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ๑๒๐
สมศักดิ์ รัชชอบ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงเค็ง จ.สุรินทร์

บทที่ ๑๓ เก้ายุทธศาสตร์นำโรงเรียนสู่การปฏิรูป
การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ๑๒๔
จารุวรรณ ศิลปรัตน์
ครูใหญ่โรงเรียนอนุบาลจารุวรรณ
กทม.

บทที่ ๑๔ เรียนรู้ร่วมกันโดยการสร้างสรรค์
๖ องค์ประกอบหลัก ๑๓๐
สมลักษณ์ สุขเมธ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
กทม.

**บทที่ ๑๕ การบริหารจัดการเพื่อรวมพลัง
พัฒนางาน สู่เป้าหมายเดียวกัน :
เมื่อไฟได้เชื้อ ๑๓๖**

ทิพย์สุดา อินทะพันธุ์
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการโรงเรียนสาริต
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จ.พิษณุโลก

**บทที่ ๑๖ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน :
สามก้าวสู่นวัตกรรมที่ดีกว่าเดิม .. ๑๔๓**

จุมพล ทองใหม่
ผู้อำนวยการโรงเรียนธารโตวัฒนวิทย์ จ.ยะลา

**บทที่ ๑๗ ศูนย์สื่อและกิจกรรมพัฒนาการคิด
เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ :
ปัจจัยเสริมที่เป็นหลัก ๑๕๑**

สุพันธุ์วดี ไวยรูป
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนประถมสาริต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กทม.

**บทที่ ๑๘ การวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียน
เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการนิเทศ และ
พัฒนางาน ๑๕๘**

กัญฐณัญญ์ ฉลอง
ครูใหญ่โรงเรียนบางพลีพัฒนศึกษาลัย
จ.สมุทรปราการ

ตอนที่ ๑

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ด้วยการวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ ๑

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ด้วยการวิจัยและพัฒนา

โดย ทิศนา ขัมมมณี และคณะ*

ความสำคัญและความเป็นมา ของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปแล้วว่า การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา และเป้าหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้ก็คือ การพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาตามผู้เรียน แต่การที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายดังกล่าวได้ ผู้เรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครู ครูจำเป็นต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามมาตราที่ ๒๔ ในหมวดที่ ๔ ซึ่งกำหนดให้ครูจัดเนื้อหาสาระและ

* คณะประกอบด้วย เสธา ปิยะอัจฉริยะ ดวงเดือน อ่อนน้อม และ พิมพ์พันธ์์ เศษะคุปต์

กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความแตกต่างของผู้เรียน โดยมีการบูรณาการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล และมีการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การฝึกปฏิบัติ ลงมือทำ และการประยุกต์ความรู้ไปใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงามและประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

การที่จะพัฒนาครูทุกระดับทั่วประเทศ ให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติข้างต้นได้โดยทั่วถึงนั้น นับเป็นเรื่องที่ยากแต่มีความสำคัญยิ่ง ประเวศ วะสี (๒๕๔๔ : ๑๙-๒๐) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการเรียนรู้นั้น ต้องเกี่ยวข้องกับครูจำนวนมากกว่า ๘ แสนคน เกี่ยวข้องกับนักเรียนกว่า ๑๔ ล้านคน และเกี่ยวข้องกับพ่อแม่ผู้ปกครองอีกจำนวนมาก การปฏิรูปนี้เป็นการปฏิรูปวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนทั่วประเทศ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็น “การปฏิวัติวัฒนธรรมการเรียนรู้” ของคนไทยทั้งชาติ นับว่าเป็นงานที่ยาก แต่สามารถทำได้และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของคนทุกคน เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่ออนาคตของชาติ การแสวงหายุทธวิธีในการพัฒนาครู ผู้เรียนและบุคคลต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ กำหนด จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ในปลายปี พ.ศ. ๒๕๔๔ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) จึงได้ให้การสนับสนุนแก่คณะนักวิจัยหลักจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รศ. ดร.ทศนา แคมมณี รศ. ดร.ดวงเดือน อ่อนน้อม และ ผศ. ดร. พิมพันธ์ เดชะคุปต์ พร้อมทั้ง ผศ. ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กร UNICEF ในการดำเนินงานวิจัยเพื่อแสวงหายุทธศาสตร์แนวทาง และรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ชื่อ

ชุดโครงการ “การวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน” โดยมีระยะเวลาดำเนินงานทั้งสิ้น ๓ ปี นับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา

ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน หรือเรียกกันโดยย่อว่า “โครงการ วพร.” ประกอบด้วยโครงการวิจัย ๒ ประเภท คือ

๑. โครงการวิจัยแม่บท วพร. เป็นโครงการที่ดำเนินงานโดย คณะนักวิจัยหลัก ๔ คน และคณะนักวิจัยร่วม ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่นอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ใน ๔ ภูมิภาคของประเทศ อีกจำนวน ๒๐ คน โครงการนี้มุ่งตอบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ใน ๒ ประเด็นหลัก คือ ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการที่ใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการขยายผลการปฏิรูปทั้งโรงเรียนของโรงเรียนต่างๆ และเพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นดังกล่าว โครงการวิจัยแม่บทจึงได้สนับสนุนโรงเรียน/สถานศึกษาต่างๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้โรงเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยโรงเรียน/สถานศึกษา จำนวนประมาณ ๑-๒ โรงเรียน ร่วมมือกันดำเนินงานเป็นโครงการวิจัยย่อย อยู่ในชุดโครงการวิจัยซึ่งมีโครงการวิจัยแม่บทเป็นร่มใหญ่ และมีคณะนักวิจัยร่วมทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโครงการวิจัยแม่บทและโครงการวิจัยย่อย โดยนักวิจัยร่วม ๑ คน จะช่วยดูแลโครงการย่อยประมาณ ๓-๕ โครงการ

๒. โครงการวิจัยย่อย วพร. เป็นโครงการที่ดำเนินงานโดย โรงเรียน/สถานศึกษาต่างๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอยู่ทั่ว

ประเทศ และมีความหลากหลายในด้านสังกัด ขนาดของโรงเรียนและสถานที่ตั้ง (ในเมือง-นอกเมือง) โรงเรียน/สถานศึกษาเหล่านี้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยมีนักวิจัยภายนอก ซึ่งอาจเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ ศึกษานิเทศก์ระดับเขต จังหวัด หรืออำเภอ นักวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน และผู้สนใจอื่นที่ไม่ใช่บุคลากรของโรงเรียน แต่มีความสนใจที่จะร่วมเรียนรู้กับโรงเรียนเข้ามาร่วมวิจัยและให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียน

กลุ่มนักวิจัยและภาระหน้าที่ ของนักวิจัยชุดโครงการ วพร.

นักวิจัยโครงการ วพร. มี ๔ กลุ่ม โดยแบ่งตามภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. คณะนักวิจัยหลักของโครงการวิจัยแม่บท มีจำนวน ๔ คน ทำหน้าที่วางแผนดำเนินงานชุดโครงการ แสวงหาและกระตุ้นให้โรงเรียน/สถานศึกษาและนักวิจัยที่มีศักยภาพ พัฒนาโครงการวิจัยย่อยที่มีคุณภาพและดูแลติดตามการดำเนินงานของโครงการวิจัยย่อย โดยประสานงานกับนักวิจัยร่วม นักวิจัยภายนอก และนักวิจัยของโรงเรียน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวม พัฒนาและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่ข้อค้นพบและองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยและพัฒนา

๒. คณะนักวิจัยร่วมของโครงการวิจัยแม่บท มีจำนวน ๒๐ คน ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างนักวิจัยหลักและนักวิจัยโครงการย่อย ติดตามการดำเนินงานและร่วมเรียนรู้กับโครงการวิจัยย่อย ดูแลให้ความช่วยเหลือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากโครงการวิจัยย่อยที่ตนรับผิดชอบ

๓. คณะนักวิจัยภายนอก มีจำนวน ๑๓๓ คน ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนา ร่วมกับโรงเรียน/สถานศึกษา นักวิจัยภายนอกเป็นบุคคลที่สนใจเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนและศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

๔. คณะนักวิจัยของโรงเรียน/สถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูทั้งหมดของโรงเรียน จำนวน ๑๓๕ โรงเรียน ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน

คณะนักวิจัยต่างๆ ดังกล่าว ทำหน้าที่ประสานกันและร่วมกันดำเนินงานวิจัยแบบรวมพลัง (collaborative research) ในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งมีโครงการวิจัยย่อยๆ จำนวน ๔๙ โครงการ แต่ละโครงการประกอบด้วยโรงเรียนประมาณ ๑-๖ โรงเรียน รวมทั้งสิ้น ๑๓๕ โรงเรียน วัตถุประสงค์หลักของชุดโครงการฯ ก็คือ การสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นปัญหาความต้องการของโรงเรียน โดยใช้วิธีการที่โรงเรียนเลือก ใช้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปร่วมกันทั้งโรงเรียน และใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนและยั่งยืน โรงเรียนในโครงการวิจัยย่อย วพร. ๔๙ โครงการ ดังกล่าว ได้ดำเนินงานมาเป็นเวลา ๔ ระยะ ระยะละ ๖ เดือน และสามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามเป้าหมายของตนได้ในระดับหนึ่ง โดยแต่ละโรงเรียนและแต่ละโครงการสามารถพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็น “หนึ่งโรงเรียนหนึ่งผลิตภัณฑ์” (One School One Product : OSOP) จากประสบการณ์และผลการวิจัยของตน นอกจากนั้นคณะนักวิจัยหลักโครงการวิจัยแม่บท ยังได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนและคณะนักวิจัยทุกฝ่าย สรุปได้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ได้รูปแบบหนึ่ง คือ “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้

ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา” ซึ่งโรงเรียน/สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่สนใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ของตนให้ประสบผลสำเร็จได้ รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าว มีรายละเอียดดังจะกล่าวในลำดับต่อไป

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา

๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้โรงเรียน/สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปใช้ในการ

๑) ปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ให้สอดคล้องกับแนวคิดและแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕)

๒) แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในประเด็นที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

๓) ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ด้วยการวิจัยและพัฒนา

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้นี้เป็นรูปแบบที่ยึดแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ ๕ ประการ มาใช้ในการวางยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่

๒.๑ แนวคิดการจัดการศึกษาที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) ใช้เป็นหลักในการจัดการศึกษา ให้เป็น

ไปในทิศทางที่เอื้อต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติ ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ในหมวด ๔ ตั้งแต่มาตรา ๒๒-๓๐ ซึ่งในมาตรา ๒๒ ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จึงต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพของตน โดยมีการจัดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อม และปัจจัยอื่นๆ ให้เหมาะสมตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๒๓-๓๐ ดังนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้ จึงควรดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายและความต้องการของประเทศในภาพรวม

๒.๒ แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้

คำว่า “การปฏิรูป” หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยน เพื่อทำให้ดีขึ้น ส่วนคำว่า “การเรียนรู้” มีความหมายครอบคลุมถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ซึ่งรวมถึงผลการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้อันเป็นผลจากการจัดการเรียนรู้ของครู ดังนี้ (ทีศนา เขมมณี และคณะ, ๒๕๔๕)

๑) ผลการเรียนรู้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน หลังจากผ่านกระบวนการเรียนรู้สาระต่างๆ ตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในการปฏิบัติ ทักษะ กระบวนการ ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมต่างๆ ซึ่งหลักสูตรการศึกษาระดับพื้นฐานได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

๒) สาระการเรียนรู้ หมายถึง เนื้อหา/ข้อมูล/ความรู้ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายประเภท เช่น สาระที่มีลักษณะเป็นข้อเท็จจริง (fact) ความคิดเห็น (opinion) มโนทัศน์ (concept) หลักการ (principle)

ทักษะปฏิบัติ (psychomotor skills) ทักษะกระบวนการ (process skills) หรือความรู้สึก และเจตคติ (attitude) เป็นต้น การจัดสาระการเรียนรู้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสนใจและปัญหาความต้องการของผู้เรียนและมีลักษณะที่บูรณาการ และเชื่อมโยงกับชีวิตจริง จะช่วยให้ผู้เรียนนำสาระความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

๓) กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้ในการเรียนรู้สาระและกระบวนการต่างๆ ซึ่งมักส่งผลต่อผลการเรียนรู้ หากผู้เรียนใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และสาระการเรียนรู้ ก็ย่อมช่วยให้ผู้เรียนเกิดผลการเรียนรู้ที่ดีตามมา

ส่วนการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินการของผู้สอน/ครู เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยการวางแผนจัดสาระการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่ผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และช่วยอำนวยความสะดวก ดูแลกำกับการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรรวมไปถึงการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

การที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่ดี ย่อมต้องอาศัยสาระการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม ซึ่งขึ้นกับการจัดการของครูผู้สอน ดังนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้จึงหมายถึง การปรับวิธีเรียนของผู้เรียน และการเปลี่ยนวิธีสอนของครู แต่เนื่องจากทั้งครูและผู้เรียนดำเนินชีวิตอยู่ในบริบทของโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการทำงานของครู ในขณะที่ผู้ปกครองมีอิทธิพลต่อชีวิตของผู้เรียน การปรับเปลี่ยนจะเกิดผลสมบูรณ์ได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนส่งเสริมการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้ จึงมีความหมายครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแนวคิดและการกระทำของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้เรียน ครูผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการจัดการศึกษา

และจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สาระที่เป็นประโยชน์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมอันจะส่งผลให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ดีตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

๒.๓ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (whole school reform)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ได้ผลจะต้องครอบคลุมการปรับเปลี่ยนทั้งทางด้านสาระและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน จึงจะส่งผลให้เกิดผลการเรียนรู้ตามความคาดหวัง แต่การปรับเปลี่ยนดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นขึ้นกับปัจจัยหลายด้าน ด้านที่สำคัญมากก็คือการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) หรือแนวคิด ซึ่งมีอิทธิพลสูงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ขั้นตอนสำคัญของการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็คือ การทำให้ผู้ที่ปรับเปลี่ยนตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่การปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนทัศน์และพฤติกรรมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งย่อมเกิดขึ้นได้ยาก หากผู้เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อมไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน แม้ครูผู้สอนยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง แต่หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อนครูด้วยกัน หรือผู้ปกครอง ครูก็คงต้องเผชิญอุปสรรคปัญหานานาประการ ซึ่งอาจทำให้ครูดำเนินการไม่ได้จนเกิดความท้อถอย การพัฒนาที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเพียงบางคนจึงไม่มีพลังพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพใหญ่ หรือในวงกว้างได้ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (whole school approach) จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญในการช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participation) ในการดำเนินการ

การพัฒนาทั้งโรงเรียน (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, ๒๕๔๔) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไป

พร้อมๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยทั่วไปการพัฒนาทั้งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ ๖ ขั้นตอน คือ

- (๑) ขั้นสำรวจ (E-explore)
- (๒) ขั้นสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (C-converse)
- (๓) ขั้นการวางแผน (P-plan)
- (๔) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน (I-implement)
- (๕) ขั้นประเมินผลการดำเนินงาน (E-evaluation) และ
- (๖) ขั้นการปรับปรุงแผนงาน (R-revision) โดยการดำเนินการ

การดังกล่าวจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑) การบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (built-in) เป็นการนำเรื่องที่ต้องการนำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานและภาระงานที่ทำอยู่ตามปกติ ไม่ใช่เป็นการเพิ่มเติมหรือโครงการชั่วคราวเฉพาะกิจ

๒) การจัดให้ครบวงจร (complete cycle) โดยนำเรื่องที่ต้องการปฏิรูปเข้าไปอยู่ในขั้นตอนต่างๆ ของระบบและภาระงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล

๓) การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (total development) โดยให้เรื่องที่ต้องการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของทุกองค์ประกอบของโรงเรียน ไม่ใช่เป็นโครงการเอกเทศ

๔) การกำหนดปัจจัยพื้นฐาน (basic requirement) ที่เอื้อต่อการปฏิรูปโดยพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน เช่น ระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้างของโรงเรียนทางกายภาพ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมของเรื่องที่ต้องการ

๕) การส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self development)

โดยให้ฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลเกี่ยวข้องทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงานและพัฒนาตนเองในเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง

๖) การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participation) โดยให้ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเรื่องนั้นบนพื้นฐานของความเข้าใจ การยอมรับ และตระหนักในความสำคัญ

การจัดการในลักษณะดังที่กล่าวมา ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลักของงานในโรงเรียน คือ

๑) การบริหารจัดการ ได้แก่ เป้าหมาย ธรรมนูญโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน แผนระยะยาวและแผนปฏิบัติงาน ระบบงาน และภาระงานของฝ่ายต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร การนิเทศและการประเมินภายใน และโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและสื่อสารสัมพันธ์

๒) การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การจัดสภาพห้องเรียน การใช้สื่อและเทคโนโลยี และการประเมินผล

๓) กิจกรรมในโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมประจำวัน กิจกรรมประจำภาคการศึกษา กิจกรรมวันสำคัญ และกิจกรรมนอกหลักสูตร

๔) กิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน ได้แก่ กิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง หน่วยงานราชการ หรือองค์กรทางสังคม

ด้วยเหตุที่การพัฒนาทั้งโรงเรียนให้แนวคิดและแนวทางที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ได้ผล การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่น่าจะมีพลังเพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน

๒.๔ แนวคิดการวิจัยและพัฒนา และการวิจัยปฏิบัติการ (research and development และ action research)

เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินไปอย่างยั่งยืนตลอดชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ มิใช่เป็นเพียงการดำเนินการตามกระแสเพียงชั่วคราว การพัฒนา

ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย สามารถใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และพัฒนางานของตน จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และมีความยั่งยืน

การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นยุทธวิธีในการดำเนินงาน กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลอง เพื่อให้เห็นผลประจักษ์ มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น ๒ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก R เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ และต่อยอดด้วย D_1 คือ การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้นต่อไป คือ ขั้นตอนการวิจัย R_2 เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D_1 ให้เป็นนวัตกรรม D_2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้ นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวซ้ำหลายๆ รอบจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงลำดับดังนี้ คือ $R_1 \rightarrow D_1 \rightarrow R_2 \rightarrow D_2$ ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน หรืออาจเริ่มต้นจาก $D_1 \rightarrow R_1 \rightarrow D_2 \rightarrow R_2$ ก็ได้ หากเริ่มต้นจากนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่คิดขึ้น

การวิจัยและพัฒนาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยเอง เพื่อหาคำตอบมาแก้ปัญหาของตน หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้ทำวิจัยและผู้ใช้ผลการวิจัยเป็นบุคลากรเดียวกัน ดังนั้น จึงเป็นงานวิจัยที่เหมาะสมกับครูผู้สอนในห้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน การวิจัยในลักษณะนี้จึงเป็นกระบวนการที่สามารถเสริมพลังอำนาจครู เป็นการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว สามารถพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและผู้อื่นร่วมกัน และเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียนกับนักวิจัยหรือนักวิชาการในมหาวิทยาลัยได้

การวิจัยปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่เชื่อมการปฏิบัติงานทั้ง ๓ ด้านของครู คือ งานด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย และด้านการปรับปรุงพัฒนางาน ให้ประสานสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว ไม่แยกส่วนกัน ช่วยให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

การวิจัยปฏิบัติการที่นำมาใช้ในชั้นเรียนในลักษณะนี้ เรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (classroom action research) การวิจัยในลักษณะนี้เน้นให้เห็นว่าปัญหาการวิจัยที่นำมาศึกษาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และผู้ทำวิจัยหลักคือครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ทำวิจัยจะทำเพียงคนเดียว แต่หากการวิจัยนั้นเป็นการร่วมงานกันระหว่างครูหลายคนหรือทุกคนในโรงเรียนเพื่อแสวงหาคำตอบร่วมกัน จะเรียกว่าเป็นงานวิจัยปฏิบัติการชั้นเรียนแบบรวมพลัง (collaborative classroom action research) การวิจัยปฏิบัติการอีกแบบหนึ่ง คือ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research-PAR) เป็นการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยปฏิบัติการ (action research) มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติและนำข้อค้นพบ

ไปใช้ในการปฏิบัติจริง แต่ในกระบวนการวิจัยจะมีกลุ่มบุคคลภายนอก ได้แก่ นักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านวิจัยมาร่วมทำงาน กับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงาน เป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๒.๕ แนวคิดการมีจุดเน้น (focus) ในการพัฒนา

เนื่องจากมีประเด็นการเรียนรู้จำนวนมากที่ควรจะได้รับ การปฏิรูปให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) การดำเนินการเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน ในหลายๆ เรื่อง หลายๆ ประเด็นไปพร้อมๆ กันทั้งหมด ซึ่งจะให้ ประสบความสำเร็จในเวลาจำกัด อาจเป็นไปได้ยาก และใช้เวลานาน ดังนั้น การให้โรงเรียนหยิบยกจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาขึ้นมาดำเนินการก่อน โดยรวมพลังกันดำเนินการปฏิรูปในเรื่องที่เป็นจุดเน้นนั้นให้ สำเร็จ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้การปฏิรูปเห็นผลประจักษ์ใน เวลาที่รวดเร็ว และจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจที่จะดำเนินการปฏิรูป ในประเด็นอื่นๆ ต่อไปอีก

แนวคิดทั้ง ๕ ประการดังกล่าว โรงเรียน/สถานศึกษาสามารถ นำมาใช้ในการวางยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ได้โดยการที่ บุคลากรของโรงเรียนร่วมกันเลือกจุดเน้น/ผลการเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูป และเลือกวิธีการ/นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ที่ต้องการจะศึกษา วิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ตามจุดเน้นที่ต้องการ แล้วทุก ฝ่ายรวมพลังกันดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อให้บรรลุผล ตามที่ต้องการ ทั้งนี้ ทุกฝ่ายที่ดำเนินการจะใช้การวิจัยและพัฒนาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาในประเด็นที่ตนเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีกลุ่มบุคคล จากภายนอกโรงเรียนเข้าร่วมงานและศึกษาวิจัยด้วย รายละเอียดของ การดำเนินการดังกล่าว จะปรากฏอยู่หัวข้อ “กระบวนการของรูปแบบ” จึงจะกล่าวต่อไปนี้

๓. ปัจจัยด้านตัวป้อน (INPUT)

การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิดข้างต้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งที่โรงเรียนมีอยู่แล้ว และที่จะต้องแสวงหาเพิ่มเติม ปัจจัยป้อนเข้าของโรงเรียน/สถานศึกษา โดยทั่วไป มีดังนี้

๓.๑ บริบทของโรงเรียน ได้แก่ สภาพและสภาวะของโรงเรียนที่เป็นอยู่ เช่น สภาพทางกายภาพ ธรรมเนียมโรงเรียน วิสัยทัศน์หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ชื่อเสียงและจุดแข็งของโรงเรียน ปัญหาความต้องการ และจุดอ่อนของโรงเรียนเป็นต้น

๓.๒ บุคลากรของโรงเรียน ได้แก่

๓.๒.๑ ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา

๓.๒.๒ คณะนักวิจัยหลักของโรงเรียน

๓.๒.๓ นักวิจัย/นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน

๓.๒.๔ ครูทุกคนในโรงเรียน

๓.๒.๕ กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน

๓.๒.๖ ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

๓.๓ ทรัพยากรจากภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น งบประมาณที่ได้รับจากรัฐและเอกชน วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในโรงเรียนและจากชุมชน เป็นต้น

๔. กระบวนการของรูปแบบ

โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่สนใจจะใช้รูปแบบนี้ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) ควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ

๑) **ขั้นการริเริ่มและการเตรียมการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**

ผู้ริเริ่มความคิดหรือโครงการอาจเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครูในโรงเรียน หรือนักวิชาการจากหน่วยงานอื่นๆ ก็ได้ ปกติผู้ริเริ่มมักเป็นผู้มีอุดมการณ์ และมีความตระหนักในสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการศึกษา และมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง บุคคลใดก็ตามที่มีความคิดริเริ่ม ควรจะเริ่มต้นโดยการศึกษาแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้มีความเข้าใจพอเป็นฐานในการดำเนินการ ต่อจากนั้นจึงแสวงหาแนวร่วม คือบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งมีศักยภาพที่จะดำเนินงานร่วมกันต่อไป ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักวิชาการ และผู้สนใจอื่นๆ ซึ่งอาจมาจากหน่วยงานอื่นๆ หรือจากชุมชน

บุคคลคนสำคัญที่จะเป็นผู้ช่วยผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนดำเนินไปได้ดี คือ นักวิชาการหรือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่เต็มใจจะให้ความช่วยเหลือและร่วมเรียนรู้ไปกับโรงเรียน บุคคลนี้เป็นบุคคลที่สำคัญมาก เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่เมื่อดำเนินการปฏิรูปไปถึงจุดหนึ่ง จะพบว่าเกิดปัญหาติดขัดทางวิชาการ ซึ่งหากไม่มีผู้ช่วยสร้างความกระจ่างได้ การดำเนินงานอาจจะหยุดชะงัก หรือไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควร ดังนั้น ในการดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนจึงควรติดต่อหาผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาเป็นนักวิจัยร่วมดำเนินงานกับโรงเรียนด้วย กลุ่มบุคคลที่มาจากภายนอกโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนนี้ อาจเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการจากองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐที่มีประสบการณ์หรือความสนใจที่จะพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน

บุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้โดยตรง ได้แก่ คณะครูของโรงเรียน ผู้บริหารควรสรรหาและส่งเสริมครูที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับของคณะครู ให้เป็นแกนนำ

ในการปฏิรูป ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสาร และการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

หากผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม ก็จะต้องแสวงหาครูที่สามารถเป็นหลักหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และนักวิชาการที่สามารถเข้ามาช่วย และร่วมเรียนรู้ไปกับบุคลากรของโรงเรียน

หากครูหรือนักวิชาการหรือผู้สนใจจากภายนอกเป็นผู้ริเริ่ม ก็จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหาร สร้างความตระหนักหรือจูงใจให้ผู้บริหารเห็นชอบในการดำเนินการด้วย มิเช่นนั้นการดำเนินการอาจประสบปัญหาต่างๆ และไม่ประสบความสำเร็จได้

การริเริ่มความคิดอาจริเริ่มโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ได้ แต่จะต้องประสานงานให้เกิดเป็นคณะนักวิจัยขึ้น ซึ่งคณะวิจัยควรประกอบด้วยบุคลากรทั้ง ๓ ฝ่ายดังกล่าว คือ

- ๑) ผู้บริหารโรงเรียน
- ๒) คณะครู/อาจารย์ของโรงเรียน
- ๓) นักวิชาการหรือผู้สนใจที่จะร่วมศึกษาวิจัยกับโรงเรียน

๒) ขั้นการสร้างความตระหนัก กำหนดประเด็นปัญหาวิจัยและวางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

๒.๑) การสร้างความตระหนักในสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

การที่จะทำให้คนจำนวนหนึ่งไม่ว่ามากหรือน้อย ยินยอมพร้อมใจ และให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย หากคนเหล่านั้นไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแล้ว ย่อมไม่มีเหตุผลหรือแรงจูงใจอะไรที่จะทำให้เขาปรับเปลี่ยนในเรื่องที่ทำให้เหนื่อยยาก ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสื่อสาร ชี้แจงกันให้เข้าใจและเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนและส่วนรวม และจูงใจให้เกิดการร่วมมือกัน เพื่อ

ประโยชน์ร่วมกัน สำหรับวิธีการในการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญ ในการร่วมมือกันดำเนินงานอย่างพร้อมเพรียงกันนี้ มีหลายวิธี เช่น การประชุมชี้แจงและอภิปรายร่วมกัน การระดมความคิด การใช้กระบวนการ A-I-C (Appreciation-Influence-Control) การพาไปศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ เป็นต้น การสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นนี้ คงเป็นไปได้ยาก ที่จะสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน หากสามารถทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือได้ ก็นับว่าเพียงพอสำหรับการเริ่มต้นที่ดี

๒.๒) การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและกำหนดประเด็นปัญหาวิจัย

เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การมอบหมายให้คณะทำงานทำการสำรวจความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับประเด็นที่เป็นปัญหาและความต้องการสำหรับการวิจัยและพัฒนา โดยอาจใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การจัดกลุ่มสนทนา (focused group interview) การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) หรือการจัดทำ SWOT Analysis แล้วจึงจัดประชุมเพื่อพิจารณาผลที่วิเคราะห์ได้ และอภิปรายหาข้อตกลงร่วมกัน หรือโรงเรียนอาจดำเนินการด้วยวิธีอื่นๆ ตามความเหมาะสม

เนื่องจากประเด็นการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรจะปฏิรูبنั้น มีความหลากหลายและมีจำนวนมาก การจะปฏิรูปในทุกเรื่องทุกประเด็นต้องอาศัยระยะเวลามาก จึงจะเห็นผลได้ชัดเจนซึ่งอาจทำให้บุคลากรหมดกำลังใจ หรือเกิดความท้อถอยไปเสียก่อน นอกจากนั้น การทำเรื่องยากหลายเรื่องพร้อมๆ กัน ย่อมยากกว่าการทำทีละเรื่อง การรวมพลังกันปฏิรูปในจุดเดียวกัน จะสามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น และการรวมพลังกันทำในเรื่องเดียวกัน ย่อมจะช่วยให้

เห็นผลได้เร็วและชัดเจน ดังนั้น โรงเรียนจึงควรเริ่มต้นด้วยประเด็น การเรียนรู้ที่เป็นปัญหาวิจัยที่ถือเป็นจุดเน้นในการปฏิรูปร่วมกัน เช่น ประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการคิด การเรียนรู้ทักษะ ทางภาษา การเรียนรู้แบบองค์รวม การเรียนรู้ทางคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ การเรียนรู้ทักษะอาชีพ การเรียนรู้ทักษะ กระบวนการต่างๆ เป็นต้น

ประเด็นปัญหาวิจัยของโรงเรียนมักได้จากการคิดวิเคราะห์ใน เรื่องต่างๆ เช่น

(๑) ปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ของโรงเรียน มุ่งไปสู่การ ปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษา หมวด ๔ มากน้อย เพียงใด และโรงเรียนได้ดำเนินการประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

(๒) โรงเรียนมีปัญหาคำคัญอะไรที่ควรจะต้องดำเนินการ

(๓) โรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อนในด้านใดบ้าง

(๔) โรงเรียนควรใช้ข้อมูลที่ได้ดังกล่าวในการพิจารณาว่าจะ ดำเนินการปฏิรูปในประเด็นอะไรเป็นสำคัญ ประเด็นใดควรดำเนินการ ก่อนหลัง และประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาอย่างไร

(๕) ประเด็นปัญหาที่โรงเรียนเห็นว่าสำคัญและควร ดำเนินการนี้ จะนำไปสู่การตั้งคำถามวิจัยระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นคำถาม ที่บุคลากรทุกฝ่ายจะช่วยกันหาคำตอบร่วมกันทั้งโรงเรียน

๒.๓) การวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน (สามารถเลื่อนไป ทำในขั้นที่ ๔ ได้ หากยังไม่พร้อม)

เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานและ ตกลงกันได้ว่าจะดำเนินการร่วมกันในเรื่องใดแล้ว อาจร่วมกันคิดวาง ยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย

(๑) ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปทั้งโรงเรียน เพื่อหาวิธีการที่จะช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ อย่างทั่วถึงและเต็มที่ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๒) ยุทธศาสตร์ย่อยในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร การนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การนิเทศภายใน การประมวลผลการวิจัย ฯลฯ หากบุคลากรมีความพร้อม สามารถทำได้ในขั้นตอนนี้ ก็จะเกิดประโยชน์มาก แต่โดยทั่วไปแล้วใน ขณะนี้ บุคลากรส่วนใหญ่จะยังไม่มี ความเข้าใจที่กระจ่างในสิ่งที่ตน กำลังจะทำ จึงอาจส่งผลให้ไม่สามารถวางยุทธศาสตร์ได้ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ย่อยในการดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนั้น การดำเนินงานในขั้นนี้ อาจเลื่อนไปทำในขั้นที่ ๔ หลังจากบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะทำ ซึ่งเป็นงานในขั้นตอนที่ ๓

๓) **ขั้นการพัฒนาบุคลากร**

เนื่องจากการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้นี้ ต้องอาศัย ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายเรื่อง ซึ่งได้แก่เรื่องเป้าหมาย ของการปฏิรูป/ผลการเรียนรู้ที่ต้องการ วิธีการจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียน เลือกที่จะทดลองและศึกษาวิจัย และเรื่องเกี่ยวกับการวิจัย ความเข้าใจ สิ่งที่ทำเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็น ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ความ เข้าใจพื้นฐานในเรื่องที่จะดำเนินการดังต่อไปนี้

๓.๑) **การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการปฏิรูป การเรียนรู้ ประเด็นการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้น และการวิจัย**

๓.๑.๑) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความเข้าใจ ตรงกันไหมโน้ตสำคัญของคำว่า กระบวนการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ รวมทั้งความหมายของการปฏิรูป

การเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕)

๓.๑.๒) เนื่องจากโรงเรียนได้ร่วมกัน เลือกริธีการจัดการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นในการปฏิรูปและการศึกษาวิจัย จึงเป็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน เพื่อจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น โรงเรียนจึงควรมีการสร้างความเข้าใจในเรื่องที่ตนจะทำ เช่น โรงเรียนจะวิจัยและพัฒนา ในเรื่องการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และกระบวนการทำงานของผู้เรียน ประเด็นที่โรงเรียนควรสร้างความเข้าใจให้ตรงกันก็คือเรื่อง “การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ” “กระบวนการคิด” และ “กระบวนการทำงาน” ซึ่งหากบุคลากรขาดความเข้าใจแล้ว จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ความเข้าใจที่แท้จริง มิใช่เรื่องที่เกิดขึ้นง่าย ๆ จำเป็นต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในขั้นนี้ จึงมิได้หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวเพียง ๑ ครั้งก็พอ การสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งและแท้จริง แต่ในขั้นต้นนี้อาจน้อยบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจที่เพียงพอต่อการเริ่มต้น

๓.๑.๓) เนื่องจากบุคลากรทุกฝ่ายจำเป็นต้องใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน ซึ่งตามรูปแบบนี้ ใช้นวัตกรรมของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบบรวมพลัง (collaborative classroom action research) และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ควบคู่ไปด้วย ดังนั้นโรงเรียนจึงควรดำเนินการสร้างความเข้าใจใน

มโนทัศน์สำคัญของเรื่องดังกล่าว เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

๓.๒) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูสามารถดำเนินงานการปฏิรูปให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และภาระของตนในการที่จะช่วยเกื้อหนุนให้การปฏิรูปเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) โดยมีประเด็นที่ผู้บริหารควรจะต้องมีความเข้าใจทั้งทางด้านหลักการและการปฏิบัติมีดังนี้

๓.๒.๑) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓.๒.๒) การจัดปัจจัยเกื้อหนุน

๓.๒.๓) การจัดระบบนิเทศภายใน

๓.๒.๔) การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

๓.๒.๕) การประกันคุณภาพ การประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

การที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยวิธีการและยุทธวิธีหลากหลาย เช่น การรับการฝึกอบรม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การศึกษาจากเอกสาร การไปศึกษาดูงาน การอภิปรายร่วมกัน ฯลฯ โดยปกติแล้วความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงมิใช่จะเกิดขึ้นได้จากการใช้วิธีการดังกล่าวเพียงครั้งสองครั้ง การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว จึงควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติควบคู่กันไป

๔) **ขั้นการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน**

เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันสร้างความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการร่วมกันแล้ว ควรร่วมกันคิดวางยุทธศาสตร์หรือ

แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ยุทธศาสตร์ที่ควรกำหนด คือ

๔.๑) ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปทั้งโรงเรียน เป็นธรรมดาที่โรงเรียนโดยทั่วไปย่อมมีบุคลากรที่มีความพร้อมต่างกัน หากบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนสามารถพร้อมใจกันดำเนินการร่วมกันทั้งโรงเรียนได้ โรงเรียนย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว แต่ในสภาพความเป็นจริงโรงเรียนทั้งหลายมีสภาพ ลักษณะและปัญหาที่แตกต่างกันมาก บุคลากรที่ร่วมดำเนินการมาตั้งแต่ชั้นแรกจนถึงขั้นนี้จำนวนหนึ่ง อาจยังไม่มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน หรือโรงเรียนอาจประสบปัญหาตั้งแต่ชั้นแรกๆ ของการสร้างความตระหนัก ไม่สามารถที่จะทำให้บุคลากรทั้งโรงเรียนเต็มใจที่จะร่วมกันปฏิรูปตามเป้าหมายและแนวทางที่กำหนดอย่างพร้อมเพรียงกัน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมาก ย่อมทำได้ยากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยกว่า การที่โรงเรียนไม่สามารถทำให้บุคลากรปฏิรูปอย่างพร้อมเพรียงกันตั้งแต่ต้น ไม่ได้หมายความว่า โรงเรียนจะใช้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปทั้งโรงเรียนไม่ได้ แนวคิดของการปฏิรูปทั้งโรงเรียน หมายถึง การมีเป้าหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิรูป แต่ในกระบวนการดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมายโรงเรียนแต่ละแห่งมีบริบทสภาพและปัจจัยเงื่อนไขไม่เหมือนกัน โรงเรียนจึงควรวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพและปัจจัยเงื่อนไขที่มี เช่น อาจเริ่มจากกลุ่มครูที่พร้อมก่อน ประมาณ ๒๕% ในระยะแรก ต่อไปในระยะที่สองอาจจะขยายเครือข่ายเป็น ๕๐% และเป็น ๑๐๐% ในระยะที่ ๓ ก็ได้ อย่างไรก็ตาม แม้ครูบางคนจะยังดำเนินการวิจัยและพัฒนาไม่ได้ในขั้นต้น ก็ควรให้มีส่วนรับรู้ ได้เรียนรู้ และร่วมกิจกรรมในระดับหนึ่ง

๔.๒) ยุทธศาสตร์ย่อยด้านต่างๆ นอกจากการช่วยกันคิดวางยุทธศาสตร์ว่า โรงเรียนจะดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้บุคลากรทั้งโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิรูป

เป็นไปทั้งโรงเรียนแล้วคณะนักวิจัยควรช่วยกันคิดยุทธศาสตร์ย่อยด้านอื่นๆ อีก เช่น ยุทธศาสตร์ในการวิจัย จะดำเนินการวิจัยเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมตามระดับชั้น หรือตามกลุ่มสาระ การประสานงานจะทำอะไร เป็นต้น ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้

๕) **ขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยของบุคลากรทุกฝ่าย**

เมื่อโรงเรียน (ผู้บริหารร่วมกับครู และนักวิจัยภายนอก) สามารถกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยได้แล้ว แต่ละฝ่ายควรคิดวางแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยในส่วนที่เป็นงานรับผิดชอบของตนซึ่งอาจดำเนินการเป็นรายบุคคลหรือร่วมกลุ่มกันทำก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม โดยมีการกำหนดคำถามการวิจัยให้ชัดเจน และจัดทำแผนงานวิจัยและพัฒนาของตน/กลุ่มขึ้น แต่ละแผนงานควรให้รายละเอียดว่า จะทำอะไร (what) จะทำไปทำไม (why) จะทำอย่างไร (how) จะทำเมื่อไร ใช้เวลาเท่าใด (when) ใครจะทำ (who) คาดว่า จะได้รับผลอะไรบ้าง และจะประเมินผลอย่างไร เพื่อช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ คณะวิจัยควรมีแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัย ดังนี้

๕.๑) **แผนการดำเนินงาน และแผนงานวิจัยและพัฒนาของครู (research & development plan)**

การเขียนแผนการดำเนินแผนงานวิจัยนี้ สามารถทำได้โดยครูร่วมกันทำเป็นแผนใหญ่ของโรงเรียน แล้วครูแต่ละคนต่างไปดำเนินการเขียนแผนของตนเป็นรายบุคคล หรือร่วมกันทำเป็นกลุ่มย่อย หรือครูแต่ละคนต่างเขียนแผนของตนเป็นรายบุคคล หรือร่วมกันทำเป็นกลุ่มย่อย แล้วมีผู้รับผิดชอบในการประสานแผนต่างๆ ของครูให้เป็นแผนใหญ่ของโรงเรียน

๕.๒) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยของผู้บริหาร

ผู้บริหารและนักวิจัยภายนอก ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของครู หรือรับรู้แผนงานเพื่อที่ตนจะได้วางแผนการบริหารจัดการ ที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานการปฏิรูปของครู และเอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งอาจเป็นงานวิจัยในลักษณะงานวิจัยและพัฒนา (R&D) หรืองานวิจัยปฏิบัติการ (action research) งานวิจัยเชิงวิชาการ (academic research) หรืองานวิจัยลักษณะอื่นๆ ที่เหมาะสมกับเรื่องและวัตถุประสงค์การวิจัยของตน ผู้บริหารควรมีแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัย ๔ แผน คือ

๕.๒.๑) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยด้านการบริหารวิชาการ และการจัดปัจจัยเกื้อหนุน

แผนงานดังกล่าว หมายถึง แผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะช่วยให้งานด้านวิชาการของโรงเรียนเป็นไปตามนโยบายและจุดมุ่งหมายที่บุคลากร ของโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดไว้ แผนงานนี้ควรครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- การจัดการด้านหลักสูตรและการสอน
 - การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
 - การจัดกิจกรรม ชมรม และชุมนุมต่างๆ
 - การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ และวัสดุอุปกรณ์การสอน
 - การจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน
 - การจัดสวัสดิการ และงบประมาณ
- ฯลฯ

คำถามวิจัยในแผนงานนี้ ควรเกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนแก่คณะครูในการดำเนินการปฏิบัติการเรียนรู้ ตามประเด็นที่เป็นจุดเน้นและคำถามวิจัยระดับโรงเรียน

๕.๒.๒) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยด้านการจัดระบบการนิเทศภายใน

เนื่องจากการนิเทศภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเอื้อให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้การปฏิบัติการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงควรจัดระบบการนิเทศภายในที่มีลักษณะเป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร คือเป็นการนิเทศที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือกันและกันในการพัฒนาปรับปรุงการสอนเป็นสำคัญ มิใช่การนิเทศเพื่อการประเมินและตัดสิน ผู้บริหารและคณะผู้บริหารอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผนงานนี้ หรือผู้บริหารอาจมอบหมายให้ฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดำเนินการก็ได้

๕.๒.๓) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน

เนื่องจากการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการปฏิบัติการเรียนรู้ของโรงเรียน โรงเรียนจึงควรวางแผนการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน การช่วยให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการศึกษาและการปฏิบัติการเรียนรู้ รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน และการจัดกิจกรรมหรือการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แผนงานนี้ผู้บริหารอาจเป็นผู้รับผิดชอบหรือรับผิดชอบร่วมกับคณะครูจำนวนหนึ่ง หรืออาจมอบหมายให้ผู้ที่มีความเหมาะสมดำเนินการก็ได้ แต่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและดูแลอย่างใกล้ชิด

๕.๒.๔) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยด้านการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้

เมื่อมีการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้ดำเนินงานทุกฝ่ายย่อมต้องการรู้ผลการดำเนินงานว่า ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดเตรียมแผนการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานของทุกฝ่ายไว้ด้วย ซึ่งผู้บริหารอาจสนใจที่จะดำเนินงานวิจัยเชิงประเมินในเรื่องนี้ด้วยตนเอง หรืออาจจัดตั้งคณะครูชั้นชุดหนึ่งในการดำเนินงานเรื่องนี้ร่วมกับผู้บริหาร

๕.๓) แผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยสมรรถภาพ ครู และผู้บริหารของนักวิจัยภายนอก

นักวิจัยภายนอกเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับครูและผู้บริหารในโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ครูนักวิจัย และดำเนินการวิจัยการปฏิบัติงานของตน ซึ่งอาจใช้การวิจัยแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมเช่นเดียวกับผู้บริหาร โดยมีการตั้งคำถามการวิจัย และจัดทำแผนการวิจัยในการตอบคำถามนั้น คำถามวิจัยของนักวิจัยพี่เลี้ยงส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถภาพครูและผู้บริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพครูและผู้บริหาร และผลที่เกิดจากการพัฒนาสมรรถภาพครูและผู้บริหาร

สรุปได้ว่าแผนงานแต่ละแผนงานควรมีรายละเอียดว่าควรจะทำอะไร (what) จะทำไปทำไม (why) จะทำอย่างไร (how) จะทำเมื่อไร ใช้เวลาเท่าใด (when) ใครจะทำ (who) จะเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร คาดว่าจะได้รับผลอะไร และจะประเมินผลอย่างไร

๖) **ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้วิธีการจัดการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**

หลังจากทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกันแล้วว่า โรงเรียนจะปฏิรูปในจุดใด ด้วยวิธีการอะไรก่อนลงมือปฏิบัติการวิจัย ผู้เกี่ยวข้องควรรวมพลังกันจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมองเห็นสภาพที่คาดหวังจากการปฏิรูปได้ตรงกัน ซึ่งสภาพที่พึงปรารถนาเหล่านั้น จะสามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้ดำเนินการทุกฝ่ายประเมินตนเองได้ว่า สามารถดำเนินการไปสู่สภาพของความสำเร็จนั้นได้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ได้พัฒนาร่วมกันนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินโครงการที่ทำ ผู้ประเมินโครงการสามารถใช้เป็นหลักในการจัดทำเครื่องมือวัดผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งการสร้างเกณฑ์การประเมิน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปและประเมินผลงานทั้งหมด การดำเนินงานในขั้นนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนมีความพร้อมทั้งในด้านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่โรงเรียน/สถานศึกษา ควรดำเนินการจัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผล มีดังนี้

๖.๑) *ตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (ตัวแปรตามของการวิจัย)*

เมื่อโรงเรียน/สถานศึกษาเลือกประเด็นผลการเรียนรู้ที่จะพัฒนา/ปฏิรูป ตามปัญหาความต้องการของตนได้แล้วในขั้นที่ ๒ และได้ร่วมกันทำความเข้าใจในประเด็น/ผลการเรียนรู้นั้นในขั้นตอนที่ ๓ แล้ว ก่อนลงมือปฏิบัติการสอน ทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู ควรร่วมกันกำหนดตัวบ่งชี้ หรือลักษณะที่สำคัญของผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรตามของการวิจัยให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน เช่น ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คือ ความมีวินัย ครูทุกคนจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า วินัยที่ต้องการคืออะไร อะไรเป็นลักษณะสำคัญหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการมีวินัย เช่น การมีวินัยของโรงเรียน อาจหมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบกติกาของโรงเรียนโดยไม่ต้องเตือน การมีความรับผิดชอบ

ขอบต่อนหน้าที่ของตน การมีความรับผิดชอบต่องานส่วนรวม เป็นต้น ความเข้าใจที่ตรงกันเช่นนี้ จะช่วยให้ครูทุกคนดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมาย และทำให้เห็นแนวทางที่จะวัดและประเมินผลการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

๖.๒) ตัวบ่งชี้วิธีการจัดการเรียนรู้(ตัวแปรต้นของการวิจัย)

ในการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดผลการเรียนรู้ที่ต้องการ โรงเรียน ได้ร่วมกันเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้หลักที่คาดว่าจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ต้องการและเป็นวิธีการหลัก/นวัตกรรมที่โรงเรียนหรือครูทุกคนจะต้องร่วมกันศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดตัวบ่งชี้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่เลือกให้ชัดเจน จะช่วยให้ครูทุกคนสามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้ของตนได้ตรงตามลักษณะสำคัญของวิธีการนั้น เช่น ตัวบ่งชี้ของวิธีการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม อาจหมายถึง การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ การเลือกเนื้อหาสาระและวิธีการเรียนรู้ตามความสนใจและความถนัด และการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

๖.๓) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการวิจัยและพัฒนา

โรงเรียน/สถานศึกษาที่ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบนี้ จะสามารถดำเนินงานและประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานของตนได้อย่างดี หากได้ร่วมกันกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานของตน การที่ทุกคนได้ทราบล่วงหน้าว่า จะเห็นและวัดความสำเร็จได้ที่จุดใด จะช่วยให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ตรงจุดและครบถ้วน ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

งานการพัฒนาตัวบ่งชี้ใน ๓ ด้านดังกล่าวข้างต้น นอกจากจะช่วยให้เห็นภาพงานที่ชัดเจนแล้ว ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานได้อย่างลึกซึ้ง และพัฒนา

ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วย นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ที่ได้สร้างขึ้นยังจะเป็นแนวทางในการวัดผล การสร้างเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างเกณฑ์การประเมินด้วย

๗) ขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือ

ก่อนที่จะปฏิบัติการตามแผนงาน หากทุกฝ่ายสามารถจัดเตรียมเครื่องมือการปฏิบัติงานให้พร้อมก่อน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและได้ผลสูงสุด เครื่องมือวิจัยที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการปฏิรูปการเรียนรู้ตามจุดเน้นของโรงเรียน มีดังนี้

๗.๑) เครื่องมือวิจัยของครู

๗.๑.๑) แผนการจัดการเรียนรู้ ครูทุกคนมีการวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน และวิเคราะห์เนื้อหาที่ตนสอนว่า จะสามารถจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่โรงเรียนเลือกได้ในเรื่องใดแผนใด และดำเนินการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีลักษณะตามตัวบ่งชี้ของวิธีการหลักที่เลือก ครูแต่ละคนจำเป็นต้องพิจารณาให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับงานของตน โดยที่มีหลักว่าพยายามทำให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๗.๑.๒) เครื่องมือเก็บข้อมูลพื้นฐาน

ก่อนจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่กำหนด เพื่อศึกษาว่าวิธีการดังกล่าวจะส่งผลต่อการเรียนรู้ตามที่คาดหวังหรือไม่ ครูจำเป็นต้องเก็บข้อมูลพื้นฐาน คือข้อมูลก่อนสอนที่ต้องการใช้เทียบกับข้อมูลหลังสอน เพื่อให้เห็นผลของการจัดกระทำ (treatment) ดังนั้น ครูจึงควรเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลตัวแปรตามของการวิจัย ซึ่งอาจเป็นแบบสอบถาม แบบวัด แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ ฯลฯ ตามความเหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการ

๗.๑.๓) เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้และเก็บข้อมูลอื่นๆ
นอกจากเครื่องมือเก็บข้อมูลพื้นฐาน ครูอาจจำเป็น

ต้องเก็บข้อมูลที่เป็นหลักฐานการเรียนรู้อื่นๆ เช่น ความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับการเรียนรู้ ด้วยวิธีการที่ครูใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลตามสภาพจริง แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนขณะเรียน เป็นต้น

๗.๒) เครื่องมือวิจัยของผู้บริหาร

เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ทั้งในด้านการรวบรวมผลงานทั้งหมด เพื่อสังเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมของโรงเรียน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวม อีกทั้งยังมีประเด็นวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางานของตนตามความสนใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดเตรียมเครื่องมือวิจัย ทั้งในส่วนที่ตนสนใจทำเป็นพิเศษ และส่วนที่เป็นภาพรวมไปพร้อมกัน

๗.๓) เครื่องมือวิจัยของนักวิจัยภายนอก

เช่นเดียวกับผู้บริหารและครู นักวิจัยภายนอกผู้เข้ามาให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครูและผู้บริหาร และเรียนรู้ร่วมกัน ก็ต้องมีประเด็นวิจัยที่ตนสนใจศึกษาเป็นพิเศษ จึงจำเป็นต้องจัดเตรียมเครื่องมือวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

เครื่องมือวิจัยที่ทุกฝ่ายได้พัฒนาขึ้น หากมีกระบวนการหาคุณภาพของเครื่องมือได้ด้วยก็จะดียิ่งขึ้น

๘) ขั้นตอนปฏิบัติการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน มีแผนปฏิบัติการ และเครื่องมือการวิจัยพร้อมแล้ว จะเริ่มปฏิบัติการตามแผนได้ดังนี้

๘.๑) เก็บรวบรวมข้อมูลเส้นฐาน (baseline data)

ทุกฝ่ายเก็บรวบรวมข้อมูลเส้นฐานที่จำเป็นต้องงานของตน โดยใช้เครื่องมือที่เตรียมไว้ เช่น ครูเก็บข้อมูลเส้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของเด็ก ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลเส้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นบริบทเริ่มต้นของโรงเรียนก่อนการ

วิจัย นักวิจัยภายนอกรวบรวมข้อมูลเส้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและครูตามประเด็นที่ต้องการศึกษา เป็นต้น

๘.๒) *ครูปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา และปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน*

โดยครูลงมือจัดการเรียนการสอนตามแผนโดยใช้วิธีการหลักที่กำหนดไว้ (ตัวแปรต้น) และเก็บรวบรวมข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (ตัวแปรตาม) ทั้งที่เป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ และที่เป็นผลการเรียนรู้ตามจุดเน้นของโรงเรียน โดยครูใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในลักษณะ $R_1 \rightarrow D_1 \rightarrow R_2 \rightarrow D_2$ หากเริ่มต้นด้วยการหาแนวทาง/นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ (R_1) แล้วพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่จะใช้ (D_1) แล้วปฏิบัติการทดลองใช้วิธีการนั้นในการจัดการเรียนการสอน (R_2) แล้วนำผลการทดลองมาปรับ D_1 ให้ดีขึ้นเป็น D_2 และดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ จนได้นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพตามที่พอใจหรืออาจเริ่มต้นในลักษณะ $D_1 - R_1 - D_2 - R_2$ การเริ่มต้นจากการมีนวัตกรรมแล้ว (D_1) และทดลองนำนวัตกรรมนั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน (R_1) และนำผลการทดลองมาปรับปรุง D_1 ให้ดีขึ้นเป็น D_2 และนำ D_2 ไปทดลองใช้ต่อ (R_2) การดำเนินการเช่นนี้เรียกได้ว่าเป็นการวิจัยและพัฒนาแบบรวมพลังของครูทุกคน ครูทุกคนปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่ต้องการศึกษาวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผล และส่งผลให้แก่โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารอาจแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาสังเคราะห์ผลงานวิจัยทั้งหมดเป็นภาพรวมของโรงเรียน

นอกจากครูจะปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาในลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในขณะที่ครูทดลองใช้วิธีการ/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังนั้น ครูอาจดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเกี่ยวกับการใช้วิธีการ/นวัตกรรมนั้น เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น

ขณะที่ครูดำเนินการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีการบูรณาการทักษะการคิดในการเรียนการสอนเนื้อหาสาระต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดของผู้เรียนนั้น ครูพบว่า การกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดโดยใช้คำถามนั้นบางทีก็ได้ผลดี บางทีก็ไม่ได้ผล ครูจึงพยายามศึกษาเรื่องการใช้คำถามและพบว่า การใช้เทคนิคการถามตามระดับจุดมุ่งหมายของบลูม (Bloom) เป็นแนวทางที่น่าจะช่วยให้ผู้เรียนทั้งชั้นคิดได้ดี ในกรณีนี้ครูสามารถทำวิจัยปฏิบัติการชั้นเรียน แบบพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งชั้นได้ ซึ่งครูอาจพบว่าได้ผลดีกับผู้เรียนส่วนใหญ่ แต่อาจจะมีผู้เรียนเพียงบางคนที่ไม่สามารถดำเนินการคิดได้เหมือนผู้อื่น ในกรณีนี้ครูสามารถดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบบแก้ปัญหาเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนจำนวนนั้นให้สามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้ โดยพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ มาใช้แก้ปัญหา การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในลักษณะนี้จะช่วยให้ครูสามารถผลิตความรู้ใหม่ๆ และรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ครูกำลังดำเนินการวิจัยและพัฒนาอยู่ ทำให้ได้วิธีการและแนวทางที่ครูได้ทดลองใช้แล้วได้ผล ซึ่งเหมาะสมกับเด็กไทยและบริบทไทย

๘.๓) ผู้บริหารดำเนินงานตามแผนงานที่สำคัญ ๓ ด้าน และดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้ จากผลงานวิจัยของ ทิศนา ขัมมณี และคณะ (๒๕๔๔) ที่ได้ศึกษาการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จ พบว่าการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการปฏิรูป การจัดระบบการนิเทศภายใน และการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูป ดังนั้นผู้บริหารจึงควรแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานทั้ง ๔ ด้าน ให้ประสบผลสำเร็จ และควรดำเนินงาน

วิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ โดยใช้แผนแบบการวิจัยที่เหมาะสม เช่น ผู้บริหารอาจทำวิจัยและพัฒนา (research and development) ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ทำวิจัยเชิงประเมิน (evaluation research) หรือทำวิจัยเชิงวิชาการ (academic research) ก็ได้ แล้วแต่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการวิจัย

๘.๔) นักวิจัยภายนอกดำเนินงานตามแผนงาน

นักวิจัยภายนอกดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตน คือ การพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารและครู รวมทั้งการช่วยโรงเรียนคิดแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ เช่นเดียวกับผู้บริหาร นักวิจัยภายนอกสามารถเลือกทำวิจัยได้หลายแบบ แล้วแต่ความสนใจและความถนัดของตน

๘.๕) การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทุกฝ่ายลงมือปฏิบัติการวิจัยแล้ว ก็จะต้องมีการเก็บข้อมูลไปพร้อมกันด้วย เช่น

๘.๕.๑) ครูเก็บข้อมูลผลการเรียนรู้ (learning outcome) ของผู้เรียน ทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร และผลสัมฤทธิ์ตามจุดเน้นของโรงเรียน นอกจากนั้น ยังมีการเก็บข้อมูลที่เป็นผลผลิต (learning product) ของผู้เรียน เช่น ชิ้นงานต่างๆ ที่แสดงถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนและความสำเร็จของผู้เรียน ในส่วนของครูนั้น มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ เช่น แผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกหลังสอน และงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ครูได้ทำ รวมทั้งผลการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่มครูในโรงเรียนเดียวกัน หรือกับกลุ่มครู ที่เป็นเครือข่ายในโรงเรียนอื่นๆ และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความสำเร็จของครู รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน ข้อมูลต่างๆ ควรมีการรวบรวม วิเคราะห์ และ

นำเสนอในรูปแบบที่ชัดเจนเข้าใจง่าย โดยไม่จำเป็นต้องใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลที่ยุ่งยาก ซับซ้อน

๘.๕.๒) ผู้บริหารและนักวิจัยภายนอกเก็บข้อมูลตามประเด็นวิจัยที่ตนสนใจ โดยอาศัยเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องใช้สถิติการวิเคราะห์ที่ยาก ความสำคัญจะอยู่ที่กระบวนการและวิธีการในการดำเนินงานและผลที่สามารถอธิบายได้ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบอย่างชัดเจน

๘.๕.๓) นักวิจัยของโรงเรียนสังเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยและพัฒนาในภาพรวม เนื่องจากการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนานี้ เป็นการวิจัยในลักษณะรวมพลัง คือ ทุกฝ่ายมีเป้าหมายเดียวกัน และรวมพลังกันดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ผลงานของทุกฝ่ายจึงต้องได้รับการสังเคราะห์ให้เห็นผลในภาพรวม จึงเป็นความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะทำหน้าที่สังเคราะห์ผลงานทั้งหมดและสรุปเป็นภาพรวม หรือที่ดีที่สุดก็คือ ทุกฝ่ายมีการสังเคราะห์งานร่วมกัน และตอบคำถามวิจัยในระดับโรงเรียน

๙) **ขั้นการสรุปผลงานและการขยายผลการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**

๙.๑) **ผลงาน**

๙.๑.๑) **ผลผลิต (Product)**

จากการดำเนินงานมาตามลำดับ รวม ๘ ขั้นตอน ที่กล่าวข้างต้น โรงเรียนจะมีผลผลิตของงาน (Product) ดังนี้

(๑) ครูทุกคนมีผลงานวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการหลักที่โรงเรียนเลือก (ตัวแปรต้น) เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน (ตัวแปรตาม) ในกลุ่มสาระที่ตนสอน ซึ่งครูอาจจัดทำเป็นรายงานวิจัยได้

(๒) ครูบางคนอาจมีผลงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการหลัก (ตัวแปรต้น) ซึ่งสามารถช่วยแก้ปัญหา หรือพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีได้

(๓) ผู้บริหารมีรายงานเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการและผลการดำเนินการสนับสนุนครูใน ๓ ด้าน คือ ด้านการจัดปัจจัยเกื้อหนุน การจัดระบบนิเทศภายใน และด้านการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีรายงานหรือผลงานวิจัยประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานการปฏิรูปของโรงเรียน

(๔) ผู้บริหารมีผลงานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นงานวิจัยและพัฒนางานวิจัยเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยเชิงวิชาการ หรืองานวิจัยเชิงประเมิน

(๕) นักวิจัยภายนอกมีผลงานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพครูและผู้บริหาร หรือการนิเทศให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในด้านต่างๆ ซึ่งอาจเป็นงานวิจัยในแบบใดแบบหนึ่งเช่นเดียวกับผู้บริหาร

(๖) รายงานการวิจัยและพัฒนาระดับโรงเรียน เป็นรายงานที่ได้จากการสังเคราะห์ผลงานในข้อ ๙.๑-๙.๕ และสรุปให้เห็นภาพรวมและตอบคำถามวิจัยระดับโรงเรียน

(๗) ได้ผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมของโรงเรียน ที่เป็นหนึ่งโรงเรียนหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One School One Product : OSOP) ซึ่งเป็นผลการเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกัน

(๗.๑) ได้ OSOP ของครู คือ ผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม/ข้อความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕)

(๗.๒) ได้ OSOP ของผู้บริหาร คือ ผลลัพธ์
/นวัตกรรม/ข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
ของผู้บริหาร

(๗.๓) ได้ OSOP ของนักวิจัยภายนอก คือ
ผลลัพธ์/นวัตกรรม/ข้อความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา
สมรรถภาพผู้บริหารและครู การนิเทศและการช่วยแก้ปัญหาต่างๆ
เพื่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้

๙.๑.๒) ผลการเรียนรู้ (learning outcome)

นอกเหนือจากผลผลิตดังกล่าวข้างต้นแล้ว การดำเนินงานตามกระบวนการของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จะก่อให้เกิดผลการเรียนรู้อื่นๆ อีกมากที่สำคัญก็คือ

(๑) ผลการเรียนรู้ของครู เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับผู้เรียน หลักสูตรการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง ๒๕๔๕) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นกัลยาณมิตร การพัฒนาตนเอง และเจตคติต่อวิชาชีพ เป็นต้น

(๒) ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ทักษะการเรียนรู้ต่างๆ การเรียนรู้แบบร่วมมือ ความใฝ่รู้และเจตคติต่อการเรียนรู้ เป็นต้น

(๓) ผลการเรียนรู้ของผู้บริหาร เช่น ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การนิเทศ การเรียนการสอน ความสัมพันธ์กับครูและบุคลากร การสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการวิจัยและการพัฒนางาน และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

(๔) ผลการเรียนรู้ของนักวิจัยภายนอกผู้มาร่วมงานพัฒนาโรงเรียน เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทักษะนิเทศการเรียนการสอน การปฏิสัมพันธ์

กับบุคคลต่างๆ ทักษะการวิจัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

๙.๒) การขยายผล

เมื่อโรงเรียน/สถานศึกษาดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้มาเป็นลำดับตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว ก็จะได้ผลงานเชิงประจักษ์ดังที่กล่าวในข้อ ๙.๑ มากบ้าง น้อยบ้าง ตามปัจจัยและบริบทของแต่ละโรงเรียน เมื่อดำเนินการได้ผลในระดับหนึ่ง และบุคลากรเห็นว่าสามารถจะขยายผลการเรียนรู้ของตนให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอื่นๆ ได้ ก็ควรดำเนินการขยายผลต่อไป หรือแม้ว่าโรงเรียน/สถานศึกษาจะยังดำเนินการไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ก็สามารถให้การขยายผลเป็นยุทธวิธีในการช่วยผลักดันให้บุคลากรของโรงเรียนมีความตื่นตัวในการปฏิรูปและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเลือกประเด็นการเรียนรู้ที่จะขยายผลที่มีความเหมาะสมกับความพร้อมของตน การขยายผลในที่นี้ หมายถึง การขยายประเด็นการเรียนรู้และการปฏิบัติของตนในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ไปสู่โรงเรียนอื่นๆ มิใช่หมายถึงการขยายผลในโรงเรียนของตน การขยายผลในโรงเรียนของตนเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีการปฏิรูปการเรียนการสอนตามระบบที่โรงเรียนกำหนด ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (whole school reform) ลักษณะของการขยายผลมีหลายลักษณะแตกต่างกันตามความพร้อมของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน เช่น

๙.๒.๑) การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

การขยายผลในลักษณะนี้ เป็นการขยายผลในระดับของการรับรู้รูปแบบฯ โดยการประชาสัมพันธ์สิ่งที่โรงเรียน/สถานศึกษา ทำเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ รับทราบ ซึ่งหากมีความสนใจก็จะเข้ามาศึกษาต่อในรายละเอียดต่อไป วิธีการประชาสัมพันธ์สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำเอกสารการดำเนินงานปฏิรูปและผลการดำเนินงาน เผยแพร่แก่โรงเรียนอื่นๆ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้

ความรู้และแนวทางการปฏิรูป การจัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงานของโรงเรียน การนำเสนอผลงานที่เป็นผลผลิตรายบุคคล การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระต่างๆ การเผยแพร่ผลงานผ่านทางวิทยุ ทีวี และเอกสารวิชาการต่างๆ เป็นต้น

๙.๒.๒) การขยายผลในระดับของการใช้รูปแบบฯ
บางส่วน

หมายความว่า โรงเรียนต้นแบบต้องดำเนินการให้ได้มาซึ่งโรงเรียนเครือข่ายที่ตกลงใจจะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามกระบวนการของโรงเรียนต้นแบบ หลังจากนั้นจึงลงมือดำเนินการช่วยเหลือโรงเรียนเครือข่ายที่สนใจนั้นให้ลงมือปฏิบัติตามเรื่องหรือกระบวนการที่โรงเรียนต้นแบบได้เรียนรู้มาแล้วว่า จะเกิดผลที่ดี แต่การดำเนินการในระดับนี้ทำได้หลายแบบ เช่น อาจเน้นเฉพาะส่วนหรือเฉพาะเรื่อง ที่โรงเรียนต้นแบบมีความพร้อม ซึ่งอาจเป็นเรื่องการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การวิจัยและพัฒนาแบบรวมพลัง เรื่องการจัดการเรียนรู้แบบที่โรงเรียนดำเนินการ การจัดระบบนิเทศ การประสานสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น หรืออาจเป็นการขยายผลเฉพาะกระบวนการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ โดยโรงเรียนต้นแบบการขยายผลเป็นพี่เลี้ยง ช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานตามขั้นตอนของรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการวิจัยและพัฒนาโดยโรงเรียนเครือข่ายเลือกประเด็นที่เป็นจุดเน้นในการปฏิรูปตามความต้องการของโรงเรียน ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องเดียวกับที่โรงเรียนต้นแบบทำ ส่วนวิธีการขยายผล อาจใช้การจัดประชุมปฏิบัติการให้บุคลากรทั้งโรงเรียน และบุคลากรของโรงเรียนต้นแบบช่วยนิเทศให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนเครือข่ายเป็นระยะๆ หรืออาจใช้วิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

๙.๒.๓) การขยายผลในระดับของการใช้รูปแบบฯ
อย่างสมบูรณ์

หมายความว่า โรงเรียนต้นแบบดำเนินการ

การช่วยเหลือโรงเรียนเครือข่ายให้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งตามเรื่อง/ประเด็น และกระบวนการที่โรงเรียนต้นแบบได้เรียนรู้มาแล้ว ซึ่งเกิดขึ้นได้ในกรณีที่โรงเรียนเครือข่ายมีปัญหา ความต้องการและความสนใจตรงกับโรงเรียนต้นแบบ วิธีการขยายผลในลักษณะนี้ ควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนทั้งสอง ซึ่งวิธีที่มักใช้กันโดยทั่วไปก็คือ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อชี้แจงและสร้างความรู้ความเข้าใจ และการนิเทศให้คำปรึกษาแนะนำเป็นระยะๆ

๙.๒.๔) การขยายผลเข้าสู่ระบบปกติเชิงนโยบาย (institutionalized)

เป็นการขยายผลที่เน้นความเป็นสถาบันมากกว่าบุคคล เมื่อสถาบันกำหนดนโยบายให้มีการนำกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีประสิทธิภาพไปดำเนินการภายในสถาบัน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าการยึดตัวบุคคล

ดังนั้นโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนเครือข่ายควรจัดทำนโยบายเชิงยุทธศาสตร์และเร่งรัดให้มีการนำไปปฏิบัติโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในสถาบันของตน เช่น

(๑) ควรมีการร่วมกันคิดและกำหนดเป็นนโยบายให้งานการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานปกติ เช่น การจัดระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการจัดสรรทรัพยากรและปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการให้ขวัญกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เป็นต้น

(๒) ควรมีการจัดทำระบบเชื่อมโยงหรือการสร้างเครือข่ายภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและต่างเขตกัน โดยประสานงานให้เขตพื้นที่การศึกษาช่วยเหลือและสนับสนุน เช่น การนิเทศติดตาม การสนับสนุน

งบประมาณ การปรับแก้กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค และการกำหนดการขยายผลเป็นนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา

๑๐) **ขั้นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน**

โรงเรียน/สถานศึกษาที่ดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้นมาเป็นลำดับ สามารถประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานของตนเป็นระยะๆ ตามที่ตนเห็นสมควร ในการประเมินความสำเร็จ โรงเรียน/สถานศึกษา จำเป็นต้อง (๑) ดำเนินการวัดผลเพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานที่จำเป็นสำหรับการประเมิน (๒) ประเมินผลความสำเร็จ โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑๐.๑) **ดำเนินการวัดผลเพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานที่จำเป็นสำหรับการประเมิน**

(๑) พัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียน/สถานศึกษาควรจัดทำไว้แล้วในขั้นที่ ๔ ของการดำเนินการวัดผลควรวัดตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จดังกล่าว

(๒) พัฒนาเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

๑๐.๒) **ดำเนินการประเมินความสำเร็จ**

(๑) พัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน

(๒) ประเมินความสำเร็จ โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้เทียบกับเกณฑ์ประเมินความสำเร็จที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปในการประเมินความสำเร็จ ควรมีการประเมินที่ครอบคลุม ๓ ด้านที่สำคัญๆ คือ

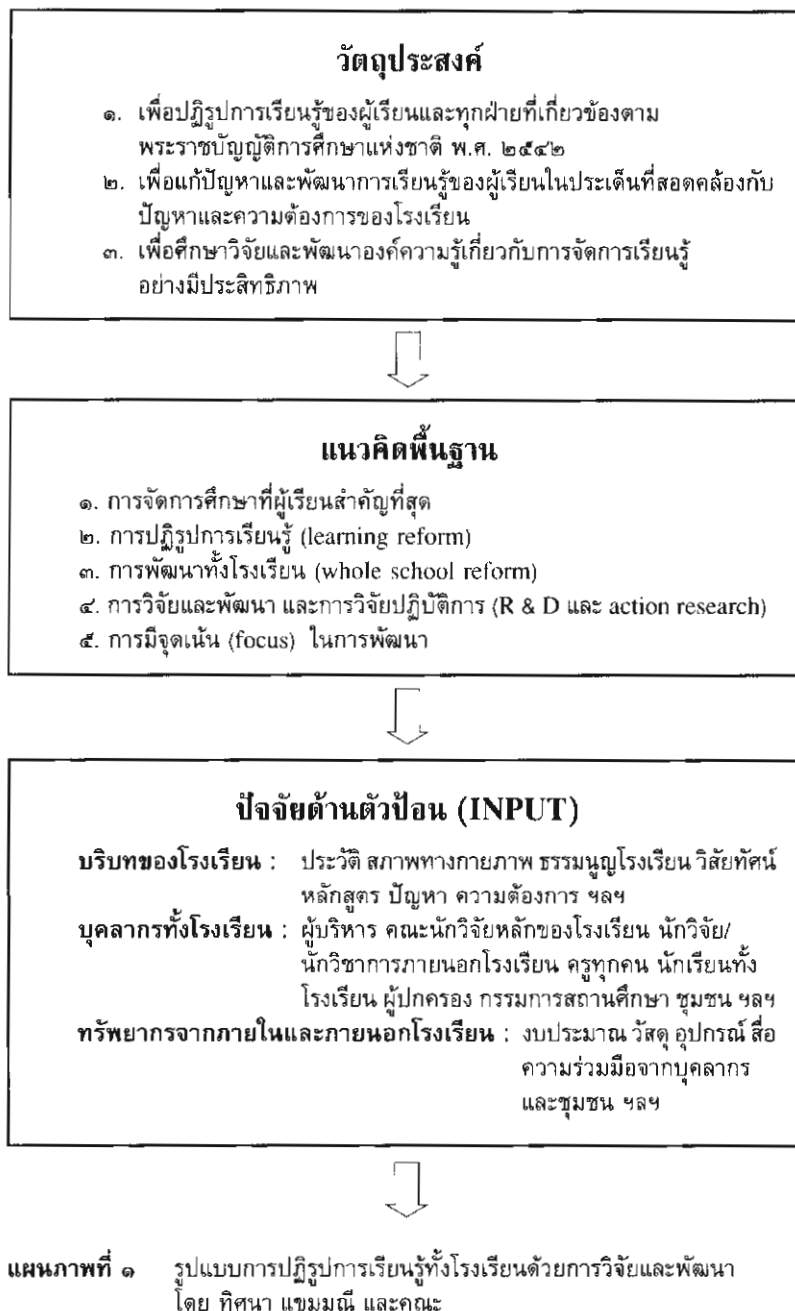
ก. ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (effectiveness) คือการประเมินว่า การดำเนินงานได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งในการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนานี้ควรมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ครู นักเรียน ผู้บริหาร นักวิจัยภายนอก ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ

ข. ประสิทธิภาพของโครงการ (efficiency) คือ การประเมินการดำเนินงานในด้านความคุ้มค่าของการลงทุน (cost effectiveness) การใช้ทรัพยากร และอื่นๆ

ค. ผลกระทบ (impact) คือการประเมินว่า การดำเนินงานที่ได้ทำไป เกิดผลอะไรบ้าง ที่ไม่ใช่เป็นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยตรงของการดำเนินงาน หรือเป็นผลที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อน

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาที่ประกอบด้วยการดำเนินงานตามขั้นตอนทั้ง ๑๐ ดังกล่าวข้างต้น เป็นรูปแบบที่คณะนักวิจัยหลักของชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ได้ปรับจากกรอบแนวคิดแนวทางในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ที่คณะนักวิจัยหลักได้พัฒนาขึ้นสำหรับโรงเรียน ๑๓๕ โรง ในชุดโครงการฯ ได้ใช้ในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งคณะนักวิจัยหลักพบว่า ในภาพรวมกรอบแนวคิดและแนวทางที่ได้กำหนดไว้ สามารถดำเนินการได้จริง (practical) และมีประสิทธิผล (effectiveness) คือ สามารถปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ แต่ผลจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบริบท และปัจจัย เงื่อนไขต่างๆ ของโรงเรียนแต่ละโรง คณะนักวิจัยหลักได้นำข้อเรียนรู้ต่างๆ จากประสบการณ์การดำเนินงานกับโรงเรียน ๑๓๕ โรง มาใช้ในการปรับกระบวนการและเพิ่มเติมประเด็นบางประเด็นให้เหมาะสมและสมบูรณ์ขึ้น ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียน/สถานศึกษาที่สนใจจะใช้รูปแบบนี้ สามารถปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็นสำคัญและภาพรวมของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงไว้ในแผนภาพที่ ๑ ดังต่อไปนี้



↓

กระบวนการ (PROCESS)	ผลลัพธ์ (OUT PUT)
๑. การริเริ่มและการเตรียมการ ๒. การสร้างความตระหนักและกำหนด ปัญหาวิจัย ๓. การพัฒนาบุคลากร ๓.๑ ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การเรียนรู้ประเด็นการเรียนรู้ที่ โรงเรียนเลือกเป็นจุดเน้นใน การปฏิรูปและการวิจัย ๓.๒ ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การจัดปัจจัยเกื้อหนุน การจัด ระบบนิเทศภายใน การส่งเสริม ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และการประกันคุณภาพ ๔. การวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ๕. การจัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนงานวิจัย ๕.๑ แผนงานวิจัยและพัฒนาของครู ๕.๒ แผนงานวิจัยของผู้บริหาร - การจัดปัจจัยเกื้อหนุน - การจัดระบบนิเทศภายใน - การมีส่วนร่วมของชุมชน - การประเมินความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ๕.๓ แผนงานวิจัยของนักวิจัยจาก ภายนอกโรงเรียนในการพัฒนา สมรรถภาพครูและผู้บริหาร	๑. ผลการเรียนรู้ (learning outcome) ๑.๑ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน - ความรู้ (ผลสัมฤทธิ์) - เจตคติ - ทักษะ (ทักษะปฏิบัติและทักษะ กระบวนการต่างๆ) ๑.๒ ผลการเรียนรู้ของครู - การเรียนรู้เกี่ยวกับผู้เรียน หลักสูตร การจัดทำแผนการ เรียนรู้ ทักษะการจัดการเรียนรู้ การปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ทักษะการวิจัย ฯลฯ ๑.๓ ผลการเรียนรู้ของผู้บริหาร - การบริหารจัดการด้านวิชาการ - การจัดระบบนิเทศ และการ นิเทศการเรียนการสอน - ความสัมพันธ์กับครู ผู้เรียน บุคลากร และชุมชน - ทักษะการวิจัย ฯลฯ ๑.๔ ผลการเรียนรู้ของนักวิจัย ภายนอก - ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียน - ทักษะการนิเทศ การปฏิสัมพันธ์ - ทักษะการวิจัย ฯลฯ

↓

*แผนภาพที่ ๑ (ต่อ) รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา
โดยทีศนา แคมมณี และคณะ



กระบวนการ (PROCESS)	ผลลัพธ์ (OUT PUT)
๖. การพัฒนาตัวบ่งชี้วิธีการจัดการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน ๗. การจัดทำเครื่องมือวิจัย ๘. การปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ๘.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (baseline data) ๘.๒ ครูปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา และปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน ๘.๓ ผู้บริหารดำเนินงานตามแผน และวิจัยในประเด็นที่สนใจ ๘.๔ นักวิจัยภายนอกดำเนินงานตามแผนและวิจัยในประเด็นที่สนใจ ๘.๕ ทุกฝ่ายเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของตน ๙. การสรุปผลงานและการขยายผล ๙.๑ การสรุปผลงานทั้งที่เป็นผลผลิต (product) และผลการเรียนรู้ (learning outcome) ๙.๒ การขยายผล ๑๐. การประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน ๑๐.๑ การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน ๑๐.๒ การพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูล ๑๐.๓ การพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จ การประเมินความสำเร็จด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ	๒. ผลผลิต (product) ๒.๑ ผู้เรียนมีชิ้นงานต่างๆ อันเป็นหลักฐานการเรียนรู้ ๒.๒ ครูมีผลงานวิจัยและพัฒนางานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ๒.๓ ผู้บริหารมีรายงานเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการและผลการดำเนินการสนับสนุนครูใน ๓ ด้าน คือ ด้านการจัดปัจจัยเกื้อหนุน การจัดระบบนิเทศภายใน การนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ๒.๔ ผู้บริหารมีงานวิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ ๒.๕ นักวิจัยภายนอกมีรายงานการดำเนินงานและรายงานวิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ ๒.๖ โรงเรียนมีรายงานการวิจัยและพัฒนาในระดับโรงเรียนที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนาของครู ผู้บริหาร และนักวิจัยภายนอก ๒.๗ โรงเรียนได้ผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมที่เป็นการเรียนรู้ของทุกฝ่าย (OSOP-One School One Product) ประกอบด้วย OSOP ของครู ผู้บริหาร และนักวิจัยภายนอก ๓. ผลกระทบ (impact) ผลที่เกิดขึ้นที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์โดยตรงของการดำเนินงาน

*แผนภาพที่ ๑ (ต่อ) รูปแบบการปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา โดยทีศนา เขมมณี และคณะ

หนังสืออ้างอิง

ทิศนา ขัมมณี และคณะ. (๒๕๔๕). กระบวนการเรียนรู้ : ความหมาย แนวทางการพัฒนา และปัญหาข้อใจ. กรุงเทพฯ : บริษัทพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.) จำกัด.

หนังสือ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (๒๕๔๔). การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. โครงการเบื้องต้น เรื่อง การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและทบทวนองค์ความรู้สำหรับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งระบบโรงเรียนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. (๒๕๔๔). ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา. ในรายงานการประชุมเรื่อง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา: วาระแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ตอนที่ ๒

ประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหาร
ในการดำเนินงานปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

บทที่ ๑ วิจัย R & D ทำให้คลายเครียดได้

“ทั้งผู้บริหารและคณะครู เมื่อใดก็ตามที่ลงมือทำแล้วประสบปัญหา ไม่เป็นไปดังที่คาดหวัง เราก็มักจะพูดกันว่า ไม่เป็นไร วิธีนี้ไม่ได้ก็ลองวิธีใหม่ เพราะทำ R&D กัน ก็ทำให้คลายเครียดไปได้”



เบญจวรรณ ไกรวัฒนันท์
ผู้อำนวยการ
โรงเรียนผดุงปัญญา จ.ตาก

การเริ่มต้นและความตั้งใจ

การเข้าร่วมงานโครงการ วพร. ของโรงเรียนผดุงปัญญามีที่มาจากคำแนะนำของ นักวิจัยภายนอก (อ.ละเอียดและอ.กิงแก้ว) พร้อมกับความเชื่อมั่นของตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง ที่เชื่อว่าเป็นเรื่องที่ดีและตรงกับเรื่องที่โรงเรียนดำเนินการอยู่แล้วก็คือ การมุ่งมั่นพัฒนาการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนของเรา และการได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากนักวิจัยภายนอก

นอกจากนี้เมื่อได้พูดคุยกันกับทุกๆ ฝ่ายในโรงเรียนแล้ว ก็ตรงกับใจของผู้บริหาร และครูทุกคน เพราะทุกคนรู้ว่าเราได้มีความพยายามที่พัฒนากระบวนการสอนให้นักเรียนได้เรียนรู้ และใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอยู่แล้ว โดยเฉพาะผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการได้พูดว่า การที่เรา

จะดำเนินการพัฒนาและปฏิรูปการเรียนรู้ให้ยั่งยืนได้นั้น การวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอน โดยนำข้อค้นพบนั้นไปใช้จริงในการเรียนการสอนนั้นจะเป็นแนวทางที่ถูกต้อง

บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนผดุงปัญญาเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในหลายด้านค่อนข้างมาก เช่น เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปดีเด่นของเขตการศึกษา ๗ และของกรมสามัญศึกษาในปี ๒๕๔๔ และ ๒๕๔๕ คณะครูจึงมีประสบการณ์ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนแนวปฏิรูปมาพอสมควร ประกอบกับคณะครูทุกท่านมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะเข้าร่วมโครงการนี้ เพราะตระหนักตรงกันว่า ผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นนั้นย่อมตกอยู่ที่นักเรียนเป็นสำคัญ สิ่งเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการโครงการเป็นไปด้วยความสบายใจไม่เคร่งเครียด ทั้งผู้บริหารและคณะครู เมื่อใดก็ตามที่ลงมือทำแล้วประสบปัญหาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เราก็มักจะพูดกันว่า ไม่เป็นไร วิธีนี้ไม่ได้ก็ลองวิธีใหม่ เพราะทำ R&D กัน ก็ทำให้คลายเครียดไปได้

ปัญหาที่พบ

โครงการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียนมีประเด็นปัญหาและคำถามวิจัยที่เป็นประโยชน์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนจริง แต่กรอบแนวคิดยังไม่ค่อยชัดเจน เรื่องที่โรงเรียนทำ คือ การพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ เหตุผลที่ทำเรื่องนี้เนื่องจากผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนพบว่าความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ฯลฯ ของนักเรียน (มาตรฐานด้านผลผลิตที่ ๒) อยู่ในระดับพอใช้ โรงเรียนมีนโยบายที่จะพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการคิดของนักเรียน โดยตั้งเป้าหมายว่า นักเรียนควรจะมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ แต่เมื่อคณะครู

และทีมงานหลักลงไปศึกษาเรื่องการคิดอย่างจริงจังแล้วพบว่า เราทำเรื่องที่ยากมาก เพราะทำในเรื่องที่เป็นนามธรรมที่ค่อนข้างซับซ้อน เพราะไม่ได้มีเนื้อหาที่ครูเราจะมองเห็นได้ง่าย เราทำไปก็พบว่า การคิดมีลักษณะเป็นกระบวนการ การสอนที่ต้องเป็นกระบวนการ ถ้าจะฝึกการคิดจริงๆ ก็ต้องมีการฝึกกันอย่างเป็นลำดับเริ่มตั้งแต่การคิดระดับพื้นฐานกันมาก่อน ซึ่งน่าจะเริ่มฝึกมาตั้งแต่ระดับปฐมวัย และประถมศึกษามาแล้ว ดังนั้นความไม่ชัดเจนเรื่องนี้จึงเกิดขึ้นและเป็นปัญหามาก

ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

การดำเนินงานของบุคลากรในโครงการเป็นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทุกๆ ฝ่ายทำหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารได้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายให้เป็นไปตามแผน ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ ส่วนคณะครูก็จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีการดำเนินงานวิจัยในชั้นเรียนด้วย นอกจากนี้ตัวนักเรียนเองก็ได้เรียนรู้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณ รวมไปถึงผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ก็ได้รับทราบจุดมุ่งหมายการดำเนินงานโครงการนี้ และนักวิจัยภายนอกมีส่วนร่วมให้คำปรึกษา แนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนด้วยความเต็มใจและเป็นกัลยาณมิตรอย่างดียิ่ง

การทำงานทุกอย่างย่อมมีอุปสรรค

ในการดำเนินการตามโครงการหรือการทำงานทั่วไปตามธรรมชาติแล้ว ย่อมจะมีอุปสรรคอยู่บ้าง ไม่ว่าจะเป็นในด้านผู้บริหารที่มีภาระงานด้านการบริหารที่มาก ทำให้บางครั้ง การกำกับติดตาม

ดูแลไม่สามารถกระทำได้อย่างใกล้ชิด หรือครูที่มีความห่วงใยและ
 หนักใจในการะงาน ที่จะต้องทำการศึกษารื่องการคิดให้เกิดความ
 กระจ่างชัดและรู้จริง เพื่อจะได้นำความรู้ความเข้าใจนั้นมาใช้ในการ
 ปรับกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ให้นักเรียนได้มีโอกาส
 พัฒนาการคิดและกระบวนการคิด รวมถึงการที่ต้องเตรียมการและ
 วางแผนร่วมกันกับวิชาอื่นๆ

ในส่วนของผู้เรียนก็มีอุปสรรคในด้านการขาดทักษะพื้นฐาน
 ทางด้านการคิดทำให้กระบวนการจัดการเรียนรู้ล่าช้าไปบ้าง อีก
 ประการหนึ่ง เมื่อนักเรียนขาดการฝึกฝนด้านการคิดก็มีผลทำให้
 นักเรียนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือถ้าแสดงมักจะคล้อยตามกัน
 หรือลอกเลียนแบบกันเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นในส่วนของผู้ปกครอง
 และชุมชน ก็ยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง
 เท่าไรนัก เพียงแต่รับทราบข้อมูลและช่วยอำนวยความสะดวกในบาง
 เรื่องเท่านั้น อุปสรรคอีกประการหนึ่งก็คือ ระยะเวลาของสำนักงานของ
 นักวิจัยภายนอกและโรงเรียนอยู่ห่างไกลกัน จนทำให้เกิดความไม่
 สะดวกในการประสานงานและการทำงานร่วมกัน

ความสำเร็จในภาพรวม

แม้ว่าการดำเนินงานจะพบกับอุปสรรคหลายเรื่อง แต่ด้วย
 ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย งานก็ก้าวเดินไปได้ ในภาพรวมแล้ว
 โรงเรียนพบว่า โครงการนี้เป็นโครงการที่ดีมาก สามารถช่วยให้เกิด
 การปฏิรูปที่แท้จริง เพราะทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องทำงานร่วมกัน
 ประสานกัน โดยเฉพาะผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก จำเป็นต้อง
 สร้างทีมงาน ให้ขวัญกำลังใจ ให้คำปรึกษา แนะนำ และอำนวยความสะดวก
 แก่ครูในด้านต่างๆ

บทที่ ๒ อาณิสสจากโครงการ วพร.

“...คุณอาจารย์เกิดความภาคภูมิใจ
ในตนเองที่สามารถดำเนินงานวิจัยได้
สำเร็จส่วนหนึ่ง และเกิดความมั่นใจที่
จะดำเนินการศึกษาหาความรู้ต่อไป...
ทำให้ยาขมกลายเป็นยาอม ความ
เครียดลดลง เกิดผลเป็นความสนุกใน
การศึกษาวิจัย”



จินตนา ปิ่นทองษ์

ผู้อำนวยการ

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่

ถ้าหากผู้เขียนต้องอธิบายแก่ทุกคนที่ถามว่า โครงการ วพร. คือ
โครงการที่เกี่ยวกับอะไร ผู้เขียนก็จะอธิบายตามที่ตนเองเข้าใจและศรัทธา ดังนี้
โครงการ วพร. คือ โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียน ที่ดำเนินการวิจัยทั่วประเทศ

โครงการ วพร. คือ โครงการที่ดำเนินการร่วมกันแบบกัลยาณมิตร
ที่มีความจริงใจต่อกัน นับตั้งแต่ คณะนักวิจัยหลัก คณะนักวิจัยร่วม
หัวหน้าโครงการ นักวิจัยหลักของโรงเรียน นักวิจัยทั้งโรงเรียน นับตั้งแต่
ผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนเกือบทุกคน

โครงการ วพร. คือ โครงการวิจัยนำร่องในการพลิกผันระบบ
การจัดการศึกษาไทย ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการนำการวิจัยเข้า
ชั้นเรียนควบคู่การจัดการเรียนการสอน

การดำเนินงานในระยะแรก

ก่อนที่จะเข้าร่วมโครงการ วพร. นั้นผู้บริหารโรงเรียนมีความสนใจเป็นอย่างมากในเรื่องที่จะวางกลยุทธ์สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ให้เกิดความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องเป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและทำวิจัยควบคู่กันไป อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน เช่น ภาระงานของครู/อาจารย์ งบประมาณ และบุคลากร แต่ในระยะแรกที่เข้าร่วมโครงการ วพร. ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และนักวิจัยภายนอกของโรงเรียน ได้ร่วมประชุมวางแผน แสวงหาความรู้ทั้งจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายแขนงวิชา เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยที่มาจากปัญหาที่ผู้บริหารและคณาจารย์ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง เป็นระยะการกินยาขม แต่เป็นยาขมที่บำรุงปัญญา

ร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรค

ในตอนท้ายของการดำเนินงานระยะที่ ๑ (๖ เดือนแรก) นักวิจัยภายนอก/คณาจารย์ได้รับการอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารมาก ผู้บริหารต้องตระหนักในการจัดปัจจัยเกื้อหนุน เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยก่อเกิดผลอย่างเต็มที่ เช่น ได้มีการลดเวลาการสอนของอาจารย์ ให้มีโอกาสดำเนินการวิจัย โดยการเพิ่มอาจารย์พิเศษสอนรายชั่วโมง เป็นผลให้ได้ผู้ที่ถนัดการสอนเฉพาะทาง ขณะเดียวกันก็เป็นการเปลี่ยนแนวการสอนให้มีการบูรณาการกันหลายรายวิชา ทำให้นักเรียนได้ข้อความรู้ที่ผสมผสานอย่างกลมกลืน มีการจัดสถานที่ให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ให้คณาจารย์ได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้คณาจารย์มีการประสานข้อความรู้กัน และสุดท้ายได้ผลตอบแทนเป็นงานวิจัยของอาจารย์ คณาจารย์เกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่

สามารถดำเนินงานวิจัยได้สำเร็จส่วนหนึ่ง และเกิดความมั่นใจที่จะดำเนินการศึกษาหาความรู้ต่อไป ทำให้ยาขมกลายเป็นยาอม ความเครียดลดลง เกิดผลเป็นความสนุกในการศึกษาวิจัย

ความเครียดจากการทำงาน

เนื่องจากในระยะที่ ๒ ของโครงการเป็นช่วงที่มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นเป็นจำนวนมาก อาจารย์แต่ละท่านก็มุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรม จนทำให้บางคนลืมนัดกิจกรรม/รูปแบบกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative learning) เป็นผลให้ทั้งนักวิจัยหลัก ผู้บริหาร นักวิจัยภายนอก เครียดมาก ทั้งนี้เพราะต้องการให้เกิดความก้าวหน้าในกระบวนการวิจัยแก่อาจารย์ทุกท่าน จนในที่สุดทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยการเพิ่มอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหลักอีก ๑ คน และเมื่อกิจกรรมของโรงเรียนลดลง อาจารย์ และนักวิจัยหลักของโรงเรียนก็เร่งระดมการดำเนินงานของตนและของทีมให้ได้ตามกำหนดเวลา

ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ

หลังจากที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงระยะที่ ๓ ก็ปรากฏผลที่ออกมาจากความตั้งใจและการทำงานที่ผ่านมา ครู อาจารย์ มีความสุขกับการเรียนการสอน โดยใช้รูปแบบการร่วมมือ มีการตรวจสอบ พัฒนาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในกระบวนการสอนได้อย่างจริงจังและเที่ยงตรง ประกอบกับได้แนวคิดเรื่องเครื่องมือ การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้กระบวนการเรียนการสอน บทบาทครู-นักเรียนที่ดีจากนักวิจัยหลัก ทำให้ครู-อาจารย์ได้ตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและตนเอง ดังปรากฏผลที่คาดไม่ถึงคือ นักเรียนยึดหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ

๕๕๕ • ประสมการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหารในการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

เป็นข้อปฏิบัติตน เช่น จากกรณีศึกษา การทิ้งขยะไม่เป็นที่เป็นทาง และการมีวินัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลพลอยได้ในเรื่องของการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรใช้กระบวนการแบบร่วมมือในการทำงานที่ชัดเจน

• (๒๕) • (๒๕) • • (๒๕) • • (๒๕) • • (๒๕) •

บทที่ ๓ ภาพสะท้อนโครงการ วพร.

“ในส่วนของนักเรียน เกิดการคิด
ที่เป็นระบบ กระบวนการทำงานเป็น
กลุ่มที่มีคุณภาพ มีการปรับพฤติกรรม
ที่ไม่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบ
ต่อตนเอง และส่วนรวมมากขึ้น”



ม.ล.นิศามกී ผลธัญญา

ผู้อำนวยการ

โรงเรียนสวนเด็กสันกำแพง จ.เชียงใหม่

โรงเรียนสวนเด็กสันกำแพงเป็นโรงเรียนในเครืออนุบาลสวนเด็กเชียงใหม่ ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา ในปี พ.ศ. ๒๕๔๓ โดยการขยายชั้นเรียนในระดับประถมขึ้นไปปีละ ๑ ชั้น ณ ปัจจุบัน ปีการศึกษา ๒๕๔๖ ขยายถึงชั้นประถมปีที่ ๓ มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด ๒๘๓ คน จำนวนครู ๒๖ คน โรงเรียนเป็น ๑ ในจำนวน ๑๓๕ โรง ที่มีโอกาสเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (โครงการ วพร.) ในส่วนของโครงการย่อย (๑ ใน ๕๐ โครงการ) ระยะ ๒ ปี โดยมีนักวิจัยภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ในช่วงแรกที่เข้าร่วมโครงการค่อนข้างจะมีความวิตกกังวล เนื่องจากยังไม่มี ความชัดเจนในโครงการเท่าที่ควรทั้งในส่วนของผู้บริหารและในส่วนของครู ตลอดจนผู้ปกครอง

และชุมชน ซึ่งจะต้องมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ มาถึงขั้นนี้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการเริ่มเข้าใจถึงลักษณะของโครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีระยะเวลาในการวิจัย ๔ ระยะ ในแต่ละระยะที่ทำการวิจัยจะพบกับปัญหาต่างๆ ที่ตามมา อาทิเช่น ขอบเขตของการวิจัยและการพัฒนาโครงการกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียน ฯลฯ แต่ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขโดยการจัดประชุมสัมมนาของคณะนักวิจัยหลัก ซึ่งนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาแล้วยังช่วยเสริมสมรรถภาพของผู้บริหาร นักวิจัยภายนอกและนักวิจัยร่วมอีกด้วย

สำหรับงานวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน ได้จัดทำทั้งในส่วนของครูและในส่วนของผู้บริหาร ในส่วนของครูจะทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเพื่อแก้ปัญหา โดยทำทั้งระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา รวมทั้งหมด ๑๕ เรื่อง ผลงานวิจัยนำมาขยายผลในโรงเรียนและกำลังจะขยายผลไปยังโรงเรียนที่จะเข้ามาเป็นเครือข่าย

ในส่วนของผู้บริหารได้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยการจัดปัจจัยเกื้อหนุน อำนวยความสะดวกในเรื่องของงบประมาณและสวัสดิการต่างๆ การจัดหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การเอื้ออำนวยในเรื่องของเวลาและสถานที่ ตลอดจนเครื่องอุปโภค บริโภค และเทคโนโลยีการนิเทศภายในโรงเรียน พัฒนารูปแบบ แผน บุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน โดยการสร้างความเข้าใจ ความรู้ เจตคติ และความสัมพันธ์ที่ดีผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ทำให้เกิดมิตรภาพและเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจากผลการประเมิน

ผู้ปกครองพึงพอใจในระดับที่ดีมาก ตลอดระยะเวลาที่โรงเรียนเข้าร่วมโครงการ ทั้งผู้บริหารและครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานวิจัยมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ

ในส่วนของครู เกิดทักษะการเรียนรู้การทำงานที่เป็นระบบ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเสียสละและอดทนมากขึ้น ในส่วนของนักเรียนเกิดกระบวนการคิดที่เป็นระบบ กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มที่มีคุณภาพ กระบวนการปรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และส่วนรวมมากขึ้น

เพื่อสะท้อนภาพการพัฒนาดังกล่าว โรงเรียนมีนักวิจัยหลัก ๒ คน มีหน้าที่ประสานงานกับหัวหน้าโครงการและนักวิจัยภายนอก พัฒนารูปแบบการวิจัยโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ปรึกษา นักวิจัยหลักของโรงเรียนจะเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำแก่คณะครู จัดทำแผนการติดตามและประเมินผลงานวิจัยเป็นระยะๆ คอยเป็นกำลังใจและกระตุ้นให้ครูได้ทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เมื่อโครงการเข้าสู่ระยะที่ ๓ จากการสังเกตพบว่า คณะทำงานวิจัยทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จากผลดังกล่าวสะท้อนกลับมายังผู้เรียน ปัญหาต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์สามารถแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง โดยปรากฏเป็นคุณภาพที่ดีของผู้เรียน และยังมีนวัตกรรมต่างๆ เกิดขึ้นอีกด้วย

แผนในระยะต่อไป คงเป็นขั้นตอนของการขยายผล ซึ่งคาดว่าจะได้รับการตอบสนองที่ดี เพราะตลอดระยะเวลาของโครงการ ทาง

๒๕ • ประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหารในการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

โรงเรียนจะเล่าถึงประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับไปยังโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันเสมอ และโรงเรียนเหล่านั้นมีความประสงค์ที่จะร่วมเป็นเครือข่ายของโครงการนี้ทันทีเมื่อถึงเวลา

ต้องขอขอบคุณนักวิจัยหลักของชุดโครงการ วพร. ทุกท่านที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของงานวิจัยดังกล่าว โดยการติดตามและให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด คุณค่าของผลงานที่จะเกิดขึ้นต่อไปคือประโยชน์อันมหาศาลที่จะมีต่อเด็กไทยในยุคปัจจุบัน

• ๕๖ • ๕๖ • ๕๖ • ๕๖ • ๕๖ •

บทที่ ๔ คุรุภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม

**“การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่
เคยชินของบุคลากรทางการศึกษา
เป็นเรื่องที่ยากลำบาก ต้องค่อยเป็น
ค่อยไป ผู้บริหารต้องหนักแน่น มี
หลักคุณธรรมประจำใจตลอดเวลา
และมีความเป็นกัลยาณมิตร”**



เหลื๋อ เอกตะคุ

ผู้อำนวยการ

โรงเรียนโนนคุณวิทยาคารรัชมังคลาภิเษก จ.ชัยภูมิ

โรงเรียนโนนคุณวิทยาคาร รัชมังคลาภิเษก เป็นโรงเรียนในโครงการเฉลิมพระเกียรติ มีนักเรียนจำนวน ๖๖๗ คน ครูจำนวน ๒๖ คน ได้เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดโดยแยกค่าย (โยนิโสมนสิการ) ซึ่งเน้นการคิดแบบเป็นอยู่ปัจจุบัน หลังจากได้ร่วมโครงการมาถึงระยะที่ ๓ เป็นเวลา ๑๘ เดือน หรือ ๑ ปีการศึกษา กับอีก ๑ ภาคเรียน (ปีการศึกษา ๒๕๔๕-๒๕๔๖) โรงเรียนได้รับการพัฒนาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในโครงการและบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย และสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

ถือว่าเป็นโชคดีของโรงเรียนที่โครงการ วพร. ได้พิจารณาให้เข้าร่วมโครงการ การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้รับการพัฒนาด้านการจัดปัจจัยเกื้อหนุนตามวัตถุประสงค์ของโครงการ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และโรงเรียนที่ได้ตกลงกันว่าจะเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดของผู้เรียน ตามแนวคิดของพระพุทธศาสนา คือแบบโยนิโสมนสิการ หรือคิดโดยแยบคาย ซึ่งโรงเรียนได้สังเคราะห์ กลั่นกรอง เลือกวิธีคิดแบบเป็นอยู่ปัจจุบัน ซึ่งเป็น ๑ ใน ๑๐ วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ มาพัฒนาการคิดของผู้เรียนทั้งโรงเรียน โดยบูรณาการลงในจุดประสงค์การเรียนรู้ ทุกรายวิชา และครูผู้สอนวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดดังกล่าว

จากการได้รับการพัฒนาและสนับสนุนของโครงการพบว่า ครูมีความรู้ความสามารถ ทำวิจัยในชั้นเรียนได้ทุกคน ออกแบบและเขียนแผนการสอนพัฒนาความสามารถทางการคิดชัดเจนขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูมากขึ้น ครูมีความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม ผู้เรียนได้รับการพัฒนา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นเกินเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้จาก ๒.๐๐ เป็น ๒.๗๒ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในเกณฑ์ดีและดีมาก บรรยากาศโดยทั่วไปดีขึ้น น่ายินดี การเปลี่ยนพฤติกรรมที่เคยชินของบุคลากรทางการศึกษา เป็นเรื่องที่ยากลำบาก ต้องค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหารต้องหนักแน่น มีหลักคุณธรรม ประจักษ์ใจตลอดเวลา มีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นที่พึ่งของครู บุคลากร และชุมชน จึงจะทำให้การเปลี่ยนสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ โรงเรียนขอขอบคุณ คณะนักวิจัยหลักของชุดโครงการ วพร. ที่ให้ความเมตตา และอนุเคราะห์โรงเรียนมาโดยตลอด โดย

ประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหารในการดำเนินงานปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน • ๒๕

เฉพาะอย่างยิ่ง คณะนักวิจัยภายนอก คือ อาจารย์นิคม รัตนจันทร์ และ
อาจารย์กรรทอง รัตนจันทร์ ที่ได้ทุ่มเท นิเทศ ร่วมคิด ร่วมทำ สู่การ
ปฏิบัติที่ชัดเจน

• 167 • • 167 • • 167 • • 167 • • 167 •

บทที่ ๕ การสร้างองค์ความรู้สู่ความรับผิดชอบ



“ปัจจุบันมีผู้มาศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศมากกว่า ๕๐ คนะ ดั้งนั้นสรุปแล้ว แค่การคัดแยกขยะเพื่อลดปริมาณขยะเพียงอย่างเดียว ประกอบกับการมีวินัย และความรับผิดชอบต่อ โรงเรียนสามารถสร้างคนสู่ความเป็นคนที่สมบูรณ์”

ปฐมเกียรติ ไชยคำ

อาจารย์ใหญ่

โรงเรียนวัดสระจรเข้ จ.นครราชสีมา

เริ่มจากธนาคารวัสดุเหลือใช้

จากการรณรงค์ที่ต่อเนื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการคัดแยกขยะของเทศบาลตำบลด่านขุนทด มูลนิธิเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอด่านขุนทด ชมรมส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม และอาสาสมัครพิทักษ์สิ่งแวดล้อมอำเภอด่านขุนทด ส่งผลให้ปริมาณขยะในเขตเทศบาลอำเภอด่านขุนทดลดลงมากกว่า ๕๐% และมีจำนวนธนาคารวัสดุเหลือใช้เพิ่มขึ้นจาก ๑๐ แห่ง เป็น ๔๖ แห่งตามโรงเรียนต่างๆ ภายในเวลาครึ่งปี โดยครอบคลุมทั้งอำเภอและเพิ่มเป็นแห่งที่ ๔๗ คือ อบต.สระจรเข้ ซึ่งนับว่าเป็น อบต. แรกของประเทศไทย ซึ่งเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๔ โดยนายสุนทร รื้อเหลืออง ผู้ว่าราชการจังหวัด

นครราชสีมา เป็นประธาน และผู้ว่าฯ ท่านนี้ได้ประกาศเป็นนโยบายชัดว่า ภายในปี ๒๕๔๕ ทุกโรงเรียนในจังหวัดนครราชสีมา ต้องดำเนินการธนาคารวัสดุเหลือใช้ มีการคัดแยกขยะ และดำเนินการให้ครอบคลุมเป็นจังหวัดแรกของประเทศ จากแนวทางการขยายงานแบบเครือข่าย ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าอำเภอด่านขุนทดทดลองนำร่องและขยายผลครอบคลุมทุกโรงเรียนทั้งอำเภอในปี ๒๕๔๔ และครอบคลุมทุกโรงเรียนทั้งจังหวัดในปี ๒๕๔๕ และถ้าร่วมกันดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องจริงจึงต่อไป พลังงานที่ใช้อยู่ก็จะเพียงพอเพราะมีการนำของเก่ามารีไซเคิลได้ ป่าไม้ที่นำมาทำกระดาษก็ไม่ต้องตัดมาก และผลพลอยได้มหาศาลคือประเทศชาติลดรายจ่าย และคนที่คัดแยกขยะแล้วนำมาฝากธนาคารหรือขายก็มีรายได้เป็นกอบเป็นกำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียน

จากธนาคารวัสดุเหลือใช้ สู่อุทยานโรงเรียน และการสร้างองค์ความรู้สู่ความรับผิดชอบ

ที่จั่วหัวสำหรับเรื่องนี้ ผู้อ่านคงจะสงสัยว่า แล้วธนาคารวัสดุเหลือใช้สัมพันธ์กับธนาคารโรงเรียนอย่างไร คำตอบอยู่ที่ว่า เมื่อสมาชิกโดยเฉพาะนักเรียนที่ได้รับเงินจากธนาคารวัสดุเหลือใช้ซึ่งอาจจะปันส่วนแต่ละครั้งหรือเดือนละครั้งแล้วแต่ปริมาณการนำวัสดุเหลือใช้ไปฝาก เงินที่ได้ส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดก็นำไปฝากไว้กับครูประจำชั้น และเบิกใช้เมื่อคราวจำเป็น นี่คือมูลเหตุแห่งการเชื่อมโยงและสร้างองค์ความรู้ใหม่ โรงเรียนวัดสระจรเข้ อำเภอด่านขุนทด จึงได้จัดตั้งธนาคารโรงเรียนเพื่อรองรับธนาคารวัสดุเหลือใช้ขึ้นเมื่อวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๔๔ โดยมีครูเป็นที่ปรึกษาทั้งสองธนาคาร และนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการด้านระบบบัญชี การนำฝากเงินจะฝากที่ชั้น

เรียนของตน และคณะกรรมการแต่ละห้องจะนำบัญชีส่งคณะกรรมการกลาง (ธนาคารโรงเรียน) เพื่อสรุปบัญชีทุกวันศุกร์สิ้นเดือน ส่วนการดูแลการเงินในห้องเรียนนั้นครูประจำชั้นจะดูแลอีกชั้นหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการเบิกและฝากทุกวัน

จากการดำเนินงานธนาคารโรงเรียนของโรงเรียนวัดสระจรเข้ ได้รับการตอบรับจากสมาชิกจำนวนมาก ปัจจุบัน (๒๙ สิงหาคม ๒๕๔๖) มียอดเงินที่ได้จากการออมและยอดเงินจากการขายวัสดุรีไซเคิล ๒๔๐,๙๕๙.๖๔ บาท และถอนไปบ้างแล้วเหลือในบัญชี ๑๖๕,๖๘๕.๒๐ บาท จะเห็นได้ว่านอกจากเงินฝากแล้วสิ่งที่ได้มากกว่า คือ การสร้างองค์ความรู้ของคณะครูและนักเรียนเกี่ยวกับการจัดการคัดแยกขยะ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การกำหนดรูปแบบการทำงาน นั้นหมายถึงครูและนักเรียนมีการฝึกทักษะ และกระบวนการเรียนรู้ ได้รับการปลูกฝังค่านิยมที่ดีไม่ว่าด้านการประหยัดและออม ด้านความสะอาด การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม และการปลูกจิตสำนึกต่างๆ ซึ่งโรงเรียนวัดสระจรเข้ได้นำมาบูรณาการในการเรียนการสอน ตามแผนงานวิจัยและพัฒนาของโครงการ วพร. ซึ่งเน้นการจัดการการเรียนการสอนแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมวินัยของนักเรียนด้านความรับผิดชอบ รวมทั้งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านการพัฒนาโครงการแบบทำไปแก้ปัญหาไป (PDCA) ทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง

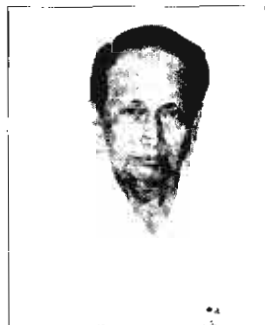
ประโยชน์ที่ได้รับ

ปัจจุบันมีผู้มาศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศมากกว่า ๕๐ คณะ ดังนั้นสรุปแล้ว แค่การจัดการคัดแยกขยะเพื่อลดปริมาณขยะเพียง

อย่างเดี่ยว ประกอบกับการปลูกฝังความมีวินัยและความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนสามารถสร้างคนสู่ความเป็นคนที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คนเก่ง อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้เป็นอย่างดี และยังสร้างความสมดุลทางธรรมชาติให้เกิดขึ้นในสังคมโลกได้อย่างงดงามอีกทางหนึ่ง เพราะเราทดลองแล้วได้ผล

•••••

บทที่ ๖ โครงการ วพร. กับการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน



“บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าการ
ที่นักเรียนได้รับการเรียนรู้นอกห้อง
เรียนมีโอกาสได้สัมผัสกับธรรมชาติ
ชุมชน สังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
จะทำให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่
สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิต”

มาหะมะ ดือระ

ครูใหญ่

โรงเรียนพัฒนาวิทยา จ.ยะลา

พื้นฐานความเป็นมา

โรงเรียนพัฒนาวิทยาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (โรงเรียนเอกชนการกุศลขนาดใหญ่) นักเรียนทุกคนได้รับการอุดหนุนค่าเล่าเรียนจากรัฐบาล ตั้งอยู่ ณ ถนนผังเมือง ๒ ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีนักเรียนจำนวน ๒,๕๘๔ คน นับถือศาสนาอิสลาม ๑๐๐% มีบุคลากรจำนวน ๒๐๔ คน แบ่งเป็นครูสอนกลุ่มวิชาศาสนาจำนวน ๘๐ คน ครูสอนกลุ่มวิชาสามัญ จำนวน ๗๘ คน เจ้าหน้าที่บุคลากรอื่นๆ อีกจำนวน ๔๖ คน

ลักษณะการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ กล่าวคือ นักเรียนแต่ละคนจะต้องเรียน ๒ หลักสูตรในช่วงเวลาเดียวกัน คือ หลักสูตรอิสลามศึกษา และหลักสูตรมัธยมศึกษา

ปัจจุบันโรงเรียนเปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา ชั้น ม.๑-ม.๖ และอิสลามศึกษา ชั้นปีที่ ๑-๑๐ นักเรียนทุกคนต้องเรียนหลักสูตรอิสลามศึกษาเป็นหลัก โรงเรียนได้จัดให้นักเรียนทุกคนได้เรียนภาษาอังกฤษ ภาษามลายูกลาง และภาษาอาหรับอีกด้วย

ตลอดระยะเวลา ๔๓ ปี โรงเรียนพยายามจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการโดยเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จนถึงปีการศึกษา ๒๕๔๕ โรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ จึงได้สมัครเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (โครงการ วพร.) ซึ่งบุคลากรทุกคนของโรงเรียนรู้สึกปลื้มปิติยินดีเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโรงเรียนเดียวที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมโครงการนี้

การพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน

ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการ วพร. ภายใต้หัวข้อ “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต” โดยมีโรงเรียนธารโต วัฒนวิทย์เป็นพี่เลี้ยง ซึ่งในระยะแรกทุกๆ คนในโรงเรียนเข้าใจว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการวิจัย และเป็นหน้าที่ของครูเท่านั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป ด้วยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นทางชุดโครงการ (ส่วนกลาง) นักวิจัยภายนอก และโรงเรียนธารโตวัฒนวิทย์ที่สนับสนุน ส่งเสริมให้โรงเรียนเข้าใจลักษณะการพัฒนาตามแนวทางโครงการ วพร. ชัดเจนขึ้นว่า โครงการ

นี้เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน กล่าวคือ

๑. ผู้บริหารเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น เข้าใจว่าตนเองเป็นจุดเริ่มและมีความสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารงานวิชาการ จัดปัจจัยเกื้อหนุน นิเทศภายใน สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งมีหน้าที่การประเมินการดำเนินการอย่างมีระบบตามวงจร PDCA

๒. ครูเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของ “วิชาชีพครู” ในฐานะที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องมีการวางแผนการสอน เตรียมการสอน และวัดผลประเมินผลด้วยวิธีที่หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะการเรียนจากหนังสือในห้องเรียนเท่านั้น ครูได้จัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนโดยใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากขึ้น มีการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนานักเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้นด้วย เป็นต้น

๓. บุคลากรอื่นๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้นว่า จะต้องอำนวยความสะดวกและจัดปัจจัยเกื้อหนุน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

๔. นักเรียนได้รับความรู้ตามหลักสูตรและตามข้อบ่งชี้ของโครงการ โดยผ่านวิธีการสอนที่น่าสนใจ และมีการเรียนรู้ผ่านสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายมากกว่าเดิม

ผลลัพธ์และความประทับใจ

ในช่วง ๑ ปีครั้งนี้ สามารถกล่าวได้ว่า ทุกคนในโรงเรียนรู้จัก

และเข้าใจลักษณะของโครงการ วพร. มากขึ้น บุคลากรส่วนใหญ่ ยอมรับว่าการที่นักเรียนได้รับการเรียนรู้นอกห้องเรียนมีโอกาสดำเนินกิจกรรมกับธรรมชาติ ชุมชน สังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่น จะทำให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิต เป็นโอกาสของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ทำให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปกับนักเรียนท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่สดชื่นก่อให้เกิดการคิดและจินตนาการที่หลากหลายด้วย

นอกจากนี้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับว่า “ถ้าโรงเรียนดำเนินงานต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์และแนวทางที่โครงการ วพร. กำหนดไว้ จะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน” แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยเวลา เพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในวันเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ “คน” มักต้องใช้เวลาพอสมควร แต่ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วก็มักจะมั่นคงและถาวรสืบต่อไป

ตอนที่ ๓

กลยุทธ์การขับเคลื่อน
การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ของผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา

บทที่ ๗ วิจัยงานด่วน อาหารจานเดียว



“จากการดำเนินงานพบว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาสามารถที่จะมีบทบาท
นิเทศครูในโรงเรียนให้สามารถทำ
วิจัยและเขียนรายงานการวิจัยได้ โดย
ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำใน
การวิจัย ทำการวิจัยเสนอผลงานวิจัย
ให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู

ประมุข ตันจำรูญ

ผู้อำนวยการ

โรงเรียนบ้านสะปำ “มงคลวิทยา” จ.ภูเก็ต

ทำไมจึงทำ

“วิจัยงานด่วน อาหารจานเดียว” หมายถึง การวิจัยง่ายๆ แบบ
ไม่เป็นทางการ เป็นวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งได้ทำ และ
เขียนขึ้นจากงานที่ได้ลงมือทำอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นงานพัฒนา
หรือแก้ปัญหาที่ได้ผ่านขั้นตอนการวางแผน (Plan) การทำตามแผน
(Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Action) อย่าง
ครบถ้วน โดยนำมาเขียนเป็นรายงานสั้นๆ สาเหตุที่จำเป็นต้องทำ “วิจัย
งานด่วน อาหารจานเดียว” ในโรงเรียนนั้นก็เพราะครูผู้ทำวิจัยต้อง
ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจประจำวันมาก และมีความจำเป็นที่จะต้องทำ
วิจัยหลายเรื่อง เพื่อที่จะให้ได้องค์ความรู้นำมาพัฒนาการศึกษาใน
ด้านต่างๆ ตามสภาพจริง วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อหารูปแบบ

การนิเทศครูให้สามารถทำวิจัยในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
งานการสอน และงานสนับสนุนการสอนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ทำอย่างไร และผลเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนที่ทำการวิจัย คือ
โรงเรียนบ้านสะปำ “มงคลวิทยา” ซึ่งจัดเป็นในโรงเรียนขนาดกลาง มี
นักเรียนประมาณ ๕๕๐ คน จัดการศึกษาในระดับก่อนประถม
ศึกษา ประถมศึกษา และมีมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๒๐ ห้องเรียน
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะครูในโรงเรียนจำนวน ๒๗
คน (รวมผู้ที่เกษียณอายุก่อนกำหนด ในวันที่ ๑ ต.ค. ๔๔ จำนวน
๗ คน) ได้ใช้กระบวนการนิเทศภายในสนับสนุนให้ครูทำวิจัยใน
โรงเรียน ตั้งแต่ปลายภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๔๓ จนถึงสิ้น
ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๔๔ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. เสนอรายงานการวิจัย เรื่อง “การเข้าแถวหน้าเสาธง”
เป็นบทความไม่เน้นหัวข้อเรื่อง จำนวน ๔ หน้า สารของงานวิจัย กล่าว
ถึงปัญหาการเข้าแถวหน้าเสาธงที่ใช้เวลามาก นักเรียนขาดระเบียบวินัย
เช่น เล่น คู้กัน ไม่ตั้งใจฟัง และทำกิจกรรมการวิจัยได้ทดลองใช้วิธี
การต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาในการเข้าแถวหน้าเสาธง พบว่าถ้าจะให้
นักเรียนเข้าแถวได้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ครูทุกคนจะต้องลงแถว
พร้อมกับนักเรียน โดยเฉพาะครูประจำชั้น จะต้องดูแลการเข้าแถว
ของนักเรียนในชั้นที่รับผิดชอบทุกวัน และจัดแถวให้นักเรียนยืนห่าง
กันคนละ ๒ ช่วงแขนหรือ ๒ ก้าว ซึ่งผู้วิจัยได้แจกรายงานการวิจัย
เพื่อเป็นตัวอย่างในการทำวิจัยตามสภาพจริง และเพื่อให้คณะครูทุก
คนได้เห็นรูปแบบการเขียนรายงานการวิจัยแบบไม่เป็นทางการ

ผลจากการดำเนินงาน คณะครูได้รับทราบกลวิธีในการให้

นักเรียนเข้าแถวหน้าเสาธงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นองค์ความรู้หรือข้อค้นพบจากการวิจัย ได้เห็นรูปแบบการวิจัยที่สอดคล้องกับสภาพจริง การปฏิบัติงานในโรงเรียน และได้เห็นตัวอย่างการเขียนรายงานการวิจัยแบบไม่เป็นทางการ เป็นรายงานความเรียงที่ไม่เน้นหัวข้อเรื่อง

๒. เสนอรายงานการวิจัย เรื่อง “การใช้เหรียญความดีส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณธรรมนักเรียน” เป็นบทความจำนวน ๕ หน้า มีหัวข้อเรื่องประกอบด้วย ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการและผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะจากการวิจัย สาระของงานวิจัยกล่าวถึงกิจกรรมธนาคารออมความดีของโรงเรียนที่ทำเหรียญความดีมอบให้ครูทุกคนใช้ควบคุมความประพฤติของนักเรียน ตามกรอบความดี ๔ ด้าน ครูทุกคนมีหน้าที่มอบเหรียญความดีให้นักเรียนที่ทำความดีในแต่ละวัน ส่วนครูประจำชั้นมีหน้าที่มอบเหรียญความดีให้นักเรียนเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน และรายภาคเรียน ซึ่งพบปัญหาว่าครูไม่เข้าใจ ขาดความร่วมมือ และขาดทักษะในการใช้เหรียญความดี ผู้วิจัยจึงได้เริ่มทดลองใช้เหรียญความดี ผู้วิจัยในสถานการณ์ต่างๆ พบว่าสามารถใช้เหรียญความดีจูงใจให้นักเรียนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้การส่งเสริมให้นักเรียนทำความดีอื่นๆ เช่น พบเงินและสิ่งของนำมาให้ประกาศคืนเจ้าของ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ช่วยเหลือครูและพ่อแม่ทำงาน เป็นต้น และให้คืนเหรียญความดีเพื่อยับยั้งพฤติกรรมก้าวร้าวของนักเรียน ในกรณีที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัยของโรงเรียนโดยไม่ต้องใช้ไม้เรียว ผู้วิจัยได้ชี้แจงผลการวิจัย และแจกแจงเอกสารรายงานการวิจัยเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่คณะครูทุกคน

ผลปรากฏว่า คณะครูที่ได้รับฟังคำชี้แจงมีทั้งผู้ที่ให้ความสนใจมาก มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบสูง และผู้ที่ให้ความสนใจ

น้อยมีความตระหนักและความรับผิดชอบน้อยต่อข้อค้นพบจากงานวิจัย และการเขียนรายงานการวิจัย

๓. เสนอรายงานการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาและการใช้หลักสูตรท้องถิ่นในระดับโรงเรียน” เป็นบทความ จำนวน ๘ หน้า ใช้คำถามเป็นหัวข้อในการหารายงานประกอบด้วย ทำไมจึงทำ ทำอย่างไร ค้นพบอะไร สรุปและอภิปรายได้ไหม และมีสิ่งใดเสนอแนะ สาระของงานวิจัย กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่ตอบสนองต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และความพยายามในการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๑-๒๕๔๓ ซึ่งพบว่า การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในระดับโรงเรียนจำแนกได้ ๔ ประเภท คือ หลักสูตรท้องถิ่นประเภท สื่อการเรียน แผนการสอนสมบูรณ์ แผนการสอนแบบหน่วยบูรณาการ และพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การพัฒนา และการใช้หลักสูตรท้องถิ่นในระดับโรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ เจตคติ ความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และกระบวนการจัดการที่ดี ผู้วิจัยได้พยายามชี้แจงผลการวิจัยให้คณะครูทุกคนได้รับทราบ จึงได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

ผลปรากฏว่า โรงเรียนได้ข้อสรุป และข้อเสนอแนะแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในโอกาสต่อไป คณะครูได้รูปแบบการวิจัยจากการปฏิบัติงานตามสภาพจริง จากการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ต่อเนื่อง เป็นระบบ ครบวงจร ได้รูปแบบการเขียนรายงานการวิจัยแบบตอบคำถาม ๕ คำถาม และได้รับทราบนโยบายของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ใช้กระบวนการวิจัย หรือการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบ ครบวงจร

๔. เสนอรายงานการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาครูให้มีความรู้และความตระหนักในหน้าที่” เป็นบทความ จำนวน ๑๑ หน้า มีหัวข้อการรายงานประกอบด้วย ทำไมจึงทำวิจัย การวิเคราะห์พฤติกรรมการพัฒนาครู การสำรวจความพร้อมของครูในด้านความรู้ และความตระหนักในหน้าที่ มีสิ่งใดที่ค้นพบ สรุป อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ สารของงานวิจัย กล่าวถึง บทบาทหรือความสำคัญของครูในการจัดการศึกษา โรงเรียนต้องการครูที่มีความรู้ มีความตระหนักในหน้าที่ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการพัฒนาครูของโรงเรียน ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าในด้านการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ มีการประชุมในโรงเรียน การส่งเสริมการอ่าน การส่งครูเข้าประชุม อบรมสัมมนา และไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้าและทำรายงาน การสนับสนุนให้ครูทำหน้าที่เป็นวิทยากร และการส่งเสริมให้เขียนรายงานการวิจัย ส่วนในด้านการส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักในหน้าที่ได้แก่ การใช้ข้อสอบมาตรฐานในระดับชั้นต่างๆ การให้ครูไปศึกษาดูงาน และชมนิทรรศการทางวิชาการ การควบคุมกำกับ ติดตาม และประเมินผล การเป็นผู้นำเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ การมอบหมายงาน และการให้ครูนำเสนอผลงานของตนเอง นอกจากนั้น ยังได้สำรวจความพร้อมของครูในด้านความรู้ และความตระหนักในหน้าที่ ซึ่งพบว่าในด้านความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ครูประเมินตนเองว่ามีความพร้อมมาก ร้อยละ ๗๐ ส่วนในด้านความตระหนักในหน้าที่ ครูประเมินตนเองว่ามีความพร้อมมากเพียงร้อยละ ๓๐ จึงสรุปว่าการพัฒนาครูจะต้องเน้นหรือให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายงานการวิจัยให้แก่ครูทุกคนได้รับทราบ

ผลปรากฏว่า ครูทุกคนได้รูปแบบการวิจัยที่มีการนำเสนอข้อมูลในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในรูปของตารางเป็นตัวอย่างในการจัดทำและเขียนรายงานการวิจัย

๕. การเป็นที่ปรึกษาและตรวจรายงานการวิจัย หลังจากให้ความรู้และเสนอตัวอย่างการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ได้เป็นที่ปรึกษาและตรวจรายงานการวิจัยของครูจำนวน ๑๙ เรื่อง ประกอบด้วยผู้วิจัย ๑๔ คน จากครูทั้งหมด ๑๙ คน ซึ่งไม่นับผู้บริหารและผู้ที่เข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนด คิดเป็นครูที่ทำวิจัยร้อยละ ๗๓.๖๘ เฉลี่ยผลงานวิจัยของครู ๑ คนต่อ ๑ เรื่อง

ผลจากการเป็นที่ปรึกษา และตรวจรายงานการวิจัยของครู ได้พัฒนาเทคนิค ๕ คำถาม ในการเขียนรายงานการวิจัย และเสนอแนะแนวการตอบ หรือการเขียนรายงานในแต่ละคำถาม เผยแพร่ให้แก่คณะครูดังต่อไปนี้

เทคนิค ๕ คำถาม สำหรับการเขียนรายงานการวิจัย

คำถาม	แนวการตอบหรือการเขียนรายงาน
๑. ทำไมจึงทำ	- อธิบายความเป็นมา และความสำคัญ ของงานที่ทำหรือการวิจัย - บอกวัตถุประสงค์ของการวิจัย
๒. ทำอย่างไรและผลเป็นอย่างไร	- อธิบายกิจกรรม หรือขั้นตอนการ ดำเนินงาน โดยตั้งชื่อกิจกรรม หรือ ขั้นตอนที่ทำเนิการแล้วจึงอธิบาย ขยายความให้ชัดเจน - นำเสนอผลจากการดำเนินงานใน แต่ละกิจกรรม ในแต่ละขั้นตอนว่าได้ ผลอย่างไร
๓. ค้นพบอะไร	- สังเคราะห์สิ่งที่ค้นพบจากการปฏิบัติ การวิจัย - รายงานประเด็นที่ค้นพบเป็นข้อๆ ให้ชัดเจน
๔. สรุป และอภิปรายได้ไหม	- การเขียนสรุป ให้สรุปสาระจากคำถาม ในข้อ ๑-๓ - ส่วนการอภิปรายให้แสดงความคิด วิพากษ์วิจารณ์ ในการดำเนินการวิจัย หรือข้อค้นพบจากการวิจัย
๕. มีสิ่งใดเสนอแนะ	- เสนอแนะการดำเนินการวิจัยครั้งใหม่ - เสนอแนะการนำข้อค้นพบจาก การวิจัยไปใช้ - เสนอแนะการแก้ปัญหาและการพัฒนา

ผลจากการเป็นที่ปรึกษา และตรวจรายงานการวิจัย อีกประการหนึ่งก็คือ การสรุปข้อสังเกต และข้อเสนอแนะในการเขียนรายงานของครู ซึ่งเป็น “วิจัยจาด่วน อาหารจานเดียว” ดังต่อไปนี้

๑. การตั้งชื่อเรื่อง ควรตั้งชื่อเรื่องการวิจัยให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ว่าทำอะไรโดยระบุแปร หรือคำสำคัญไว้ในชื่อเรื่องให้ครบถ้วน

๒. รูปแบบการเขียน ควรยึดรูปแบบ ๕ คำถาม ที่เสนอแนะไว้ เพราะเหตุว่า ๕ คำถามนั้นสอดคล้องกับรายงานการวิจัยที่มี ๕ บท เพียงแต่รายงานการวิจัยแบบไม่เป็นทางการนี้ ไม่ให้ความสำคัญกับบทที่ ๒ ที่เป็นบทนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการเขียนอาจจะยกคำถามขึ้นเป็นหัวข้อแล้วตอบคำถาม หรืออาจจะเขียนหัวข้อขึ้นมาใหม่ตามแนวคำถามในแต่ละข้อก็ได้ เช่น **ทำไมจึงทำ** อาจจะขึ้นหัวข้อใหม่ว่า **ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทำอย่างไร และผลเป็นอย่างไร** อาจจะขึ้นหัวข้อใหม่ว่า **วิธีดำเนินการค้นพบอะไร** อาจจะขึ้นหัวข้อใหม่ว่า **การวิเคราะห์ข้อมูล หรือสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย** เป็นต้น และรูปแบบการเขียนควรมีหัวข้อเรื่องใหญ่ และหัวข้อเรื่องย่อยที่เป็นรูปแบบเดียวกันตลอดทั้งเรื่อง เป็นต้น

๓. การใช้ภาษาในรายงานการวิจัย แม้ว่าจะเป็น “วิจัยจาด่วน อาหารจานเดียว” เป็นรายงานการวิจัยแบบไม่เป็นทางการก็ตาม แต่ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครู และรายงานการวิจัยเป็นผลงานทางวิชาการประเภทหนึ่ง ผู้วิจัยจึงควรที่จะใช้ภาษาไทยให้ถูกต้อง เช่น การเขียนสะกดคำ การใช้คำ และสำนวนภาษาที่เหมาะสม ไม่ควรใช้ภาษาพูดปนในการเขียนรายงานการวิจัย และผู้วิจัยพึงตระหนักว่าการเขียนให้ผู้อื่นอ่านนั้น จะต้องเขียนอธิบายใช้ภาษาให้สละสลวย กะทัดรัด ชัดเจน ขยายความ และเสนอตัวอย่างตามความจำเป็นเพื่อให้ผู้อื่นมองเห็นภาพที่เป็นจริง และเกิดจินตนาการ