

ผลงานคุณภาพจากการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ในโรงเรียน 135 แห่ง ใน 4 ภูมิภาค



ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :

เรื่องยาก ที่ทำได้จริง !

ทศนา แวมวณเฑาะ

ผลงานวิจัยเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียน
การวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
สำหรับผู้บริหาร ครู และนักวิชาการ



สนับสนุนทุนวิจัยโดย
สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย (สกว.)

ด้วยความร่วมมือของ
คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลงานคุณภาพจากการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ในโรงเรียน 135 แห่ง ใน 4 ภูมิภาค



ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : เรื่องยากที่ทำได้จริง!

ศึกษา แชนวณ

กระบวนการในการปฏิรูปการเรียนรู้
ตาม “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา”
สำหรับผู้บริหาร ครู และนักวิชาการ



สนับสนุนทุนวิจัยโดย
สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย (สกว.)

ด้วยความร่วมมือของ
คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : เรื่องยากที่ทำได้จริง !

ทศนา แหมมณี

ออกแบบปก : นาฏอนงค์ ถึงเขียว

ออกแบบรูปเล่ม : นาฏอนงค์ ถึงเขียว

พิสูจน์อักษร

สมพร ห่อทอง

จารุณี เตียนไธสง

ISBN 974-9940-80-6

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2548

จำนวน 3,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



บริษัท เมธิทิปส์ จำกัด

21/6 ถนนเทศบาลรังสฤษฏ์เหนือ

แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2954-4727 โทรสาร 0-2954-4728

พิมพ์ที่ : บริษัท อัลฟ่า มิเลินเนียม จำกัด

ราคา 200 บาท



รองศาสตราจารย์ ดร.ทศนา แชนมณี

- ♦ รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ♦ ภาควิชาศึกษาศาสตร์ สำนักศึกษาศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน

การศึกษา

- ⇒ ค.บ. (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ⇒ M.A. in Ed., Chico State College, California
- ⇒ Ph.D (Curriculum and Instruction), Arizona State University

ประสบการณ์

ด้านการบริหาร

- ♦ รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ♦ หัวหน้าภาควิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ♦ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

ด้านการสอน

- ♦ มีประสบการณ์ในการสอน 38 ปี ในทุกระดับชั้นการศึกษา

ด้านการวิจัย

- ♦ มีผลงานวิจัยประมาณ 20 เรื่อง

ผลงานด้านการเขียน

- ♦ ตำรา คู่มือครู หนังสือ ประมาณ 20 เล่ม
- ♦ รายงานการวิจัย ประมาณ 20 เล่ม
- ♦ บทความในวารสารวิชาการต่างๆ กว่า 100 เรื่อง

เกียรติประวัติ

- ♦ ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเด่นจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2521 และรางวัลผลงานวิจัยดี พ.ศ. 2534
- ♦ ได้รับการยกย่องให้เป็นนักการประถมศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2537 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- ♦ ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณจาก World Council for Curriculum and Instruction (WCCI) พ.ศ. 2541
- ♦ ได้รับรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติ อาจารย์ดีเด่น ระดับหน่วยงานที่สังกัด จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2544
- ♦ ได้รับรางวัล Shoji's Award จาก World Council for Curriculum and Instruction พ.ศ. 2544
- ♦ ได้รับรางวัลอาจารย์แบบอย่างจากสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2544
- ♦ ได้รับรางวัลผลงานวิจัยเด่น ประจำปี 2547 จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

คำนำ



หนังสือเล่มนี้เป็นผลผลิตจากชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งดำเนินงานโดยคณะวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน คือ รศ.ดร. ทิศนา ขัมมณี รศ.ดร.ดวงเดือน อ่อนน้อม และ ผศ.ดร.พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ โดยมี ผศ.ดร.เลขา ปิยะ อัจฉริยะ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์การยูนิเซฟ ร่วมเป็นผู้วิจัยด้วย ชุดโครงการ วพร. ใช้เวลาดำเนินงานรวม 3 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2545-2547 โดยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

คณะวิจัยได้ทำงานร่วมกับโรงเรียน/สถานศึกษา 135 แห่ง ใน 4 ภูมิภาค โดยส่งเสริมให้โรงเรียนต่างๆ ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดและแนวทางที่คณะวิจัยได้กำหนดให้อย่างกว้างๆ และดำเนินการหาจุดเน้นในการปฏิรูป

ที่เหมาะสมกับบริบทของตน รวมทั้งแสวงหา
ยุทธศาสตร์และวิธีการหลากหลายมาใช้ในการ
ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้รับการ
สนับสนุนส่งเสริมจากนักวิชาการภายนอกที่เข้าไป
ร่วมงานกับโรงเรียน

จากการนิเทศติดตามการดำเนินงานการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็น
เวลา 2 ปี คณะวิจัยเกิดการเรียนรู้อย่างชัดเจนขึ้น
เป็นลำดับว่า กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพ ควรมี
ลักษณะเป็นอย่างไร กระบวนการวิจัยและ
กระบวนการพัฒนาที่ได้ดำเนินการมา 4 รอบ
($D_1R_1 \rightarrow D_2R_2 \rightarrow D_3R_3 \rightarrow D_4R_4$) ส่งผลให้
คณะวิจัยสามารถสรุปผลการดำเนินการวิจัยและ
พัฒนา ได้เป็น “D₅” ซึ่งก็คือ “รูปแบบการปฏิรูป
การเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา”

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ให้ข้อความรู้และ
กระบวนการดำเนินงาน 10 ขั้นตอนตามรูปแบบฯ
ดังกล่าว แต่พยายามเขียนในรูปแบบที่อ่านได้ง่าย
ซึ่งผู้บริหาร ครู และนักวิชาการที่สนใจสามารถนำไป
ใช้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

คงไม่มีใครพูดได้ว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเป็นเรื่องง่าย เพราะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากหลายกลุ่ม แต่การดำเนินงานอย่างเป็นระบบไปที่ละขั้นตอน โดยการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังอย่างมียุทธศาสตร์ สามารถช่วยให้งานที่ยากและดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้นั้น มีความเป็นไปได้ และประสบความสำเร็จได้ ดังกรณีตัวอย่างโรงเรียนจำนวนไม่น้อยในชุดโครงการ วพร. ที่ทำได้จริง และประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ

ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณชาวิณี ตริวัณณู และ คุณเฉลิมชัย พันธุ์เลิศ ที่ได้ช่วยตรวจทานและพิสูจน์อักษรหนังสือเล่มนี้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน/สถานศึกษาของประเทศอีกจำนวนมาก

ทศนา แชมมณี
มีนาคม 2548

สารบัญ

ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :

เรื่องยากที่ทำได้จริง!

ตอนที่ 1 ที่มาของเรื่อง

✎ ทำไมต้องปฏิรูปการเรียนรู้?	2
✎ การจัดการศึกษามีปัญหาอะไร?	3
✎ จะแก้ปัญหากันอย่างไร?	6
✎ จะปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนครูและนักเรียนให้ไปในแนวไหน?	9
✎ จะปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนให้เป็นอย่างไร?	12
✎ จะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ?	13
✎ ชุดโครงการ วพร. คืออะไร? ทำอะไร อย่างไร?	14

ตอนที่ 2	รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :	
	แนวคิดและยุทธศาสตร์หลัก	20
☞	รูปแบบคืออะไร?	20
☞	รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ด้วยการวิจัยและพัฒนา คืออะไร?	21
☞	วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบฯ คืออะไร?	22
☞	รูปแบบฯ ใช้แนวคิดอะไร?	23
☞	รูปแบบฯ ใช้ยุทธศาสตร์อะไรบ้าง?	27
☞	การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามรูปแบบฯ จะเกิดผลดีจริงหรือ?	33
☞	การดำเนินการปฏิรูปตามรูปแบบฯ มีเงื่อนไขอะไร?	34
ตอนที่ 3	ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :	
	กระบวนการดำเนินงาน	38
	ภาพรวมกระบวนการดำเนินงาน	40
	ขั้นที่ 1 การเตรียมการ	42
☞	ใครจะเริ่มงาน? ต้องทำอะไร?	
➡	การริเริ่มและจัดตั้งทีมงานโดย นักวิชาการ	43
➡	การริเริ่มและจัดตั้งทีมงานโดย ผู้บริหารโรงเรียน	48
➡	การริเริ่มและจัดตั้งทีมงานโดย ครู/คณะครู	58

☞ บทสรุป	64
ชั้นที่ 2 การสร้างความตระหนักและกำหนดประเด็นปัญหาวิจัย	65
☞ ทำไมต้องสร้างความตระหนัก?	67
☞ การสร้างความตระหนักทำได้ อย่างไร?	68
☞ ทำไมต้องสำรวจปัญหาและ ความต้องการของโรงเรียน?	74
☞ เหตุใดจึงต้องกำหนดจุดเน้น ในการปฏิรูป?	80
☞ ตัวอย่างการกำหนดปัญหาวิจัย และวิสัยทัศน์ร่วม	83
☞ บทสรุป	90
ชั้นที่ 3 การพัฒนาบุคลากร	91
☞ โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนา บุคลากรในเรื่องใดบ้าง?	92
☞ โรงเรียนจะพัฒนาบุคลากรได้ ด้วยวิธีใดบ้าง?	98
☞ เคล็ด (ที่ไม่ลับ) ฝากถึงผู้บริหาร	108
☞ ข้อคิด ฝากนักวิชาการที่ร่วมงาน กับโรงเรียน	111
☞ บทสรุป	114

ชั้นที่ 4 การวางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	115
☞ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานคืออะไร?	116
☞ ตัวอย่างการกำหนดยุทธศาสตร์ หลักด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน	118
☞ ตัวอย่างการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อย	127
☞ บทสรุป	133
ชั้นที่ 5 การจัดทำแผนปฏิบัติการ	134
☞ แผนปฏิบัติการคืออะไร?	135
☞ แผนปฏิบัติการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามรูปแบบฯ ควรครอบคลุม อะไรบ้าง?	141
☞ จะเขียนแผนปฏิบัติการที่ดีได้ อย่างไร?	144
☞ ตัวอย่างแผนปฏิบัติการของ โรงเรียนในชุดโครงการ วพร.	147
☞ บทสรุป	166
ชั้นที่ 6 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของ การดำเนินงาน	167
☞ ตัวบ่งชี้คืออะไร?	169
☞ การจัดทำตัวบ่งชี้การจัดการ เรียนรู้ของครู มีวิธีการอย่างไร?	171

❖ ครูมีปัญหอะไรในการวางแผนการจัดการเรียนรู้?	171
❖ จะดำเนินการจัดทำตัวบ่งชี้การจัดการเรียนรู้ได้อย่างไร?	177
❖ ตัวอย่างการจัดทำตัวบ่งชี้การจัดการเรียนรู้	178
❖ มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอะไรบ้างเกี่ยวกับการกำหนดตัวบ่งชี้?	189
❖ จะจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนได้อย่างไร?	190
📎 บทสรุป	192

ชั้นที่ 7 การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ และจัดทำเครื่องมือวิจัย 193

📎 การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้	194
❖ จะพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพได้อย่างไร	194
❖ ตัวอย่างการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้	195
📎 การจัดทำเครื่องมือวิจัย	202
❖ เครื่องมือวิจัยของครูมีอะไรบ้าง?	202

-๐ ผู้บริหารต้องใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลอะไรบ้าง?	206
-๐ นักวิชาการต้องสร้างเครื่องมือวิจัยอะไรบ้าง?	209
-๐ มีข้อเสนอแนะอะไรบ้างเกี่ยวกับการจัดทำเครื่องมือวิจัย?	210
☞ บทสรุป	211
ขั้นที่ 8 การปฏิบัติการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล	212
☞ จะเก็บข้อมูลเส้นฐานอะไรบ้าง?	213
☞ จะปฏิบัติการวิจัยตามแผนอย่างไร?	214
-๐ ครูทำอะไร?	214
-๐ ผู้บริหารทำอะไร?	222
-๐ นักวิชาการภายนอกทำอะไร?	228
☞ บทสรุป	238
ขั้นที่ 9 การสรุปผลงานและการขยายผล	239
☞ การสรุปผลงาน	240
-๐ ผลการเรียนรู้และผลผลิตที่ควรจะได้รับจากการปฏิรูปมีอะไรบ้าง?	241

➤ ผลการเรียนรู้ (learning outcome)	241
➤ ผลผลิต (product)	244
➤ นอกจากผลการเรียนรู้และ ผลผลิตแล้ว มีผลกระทบ บ้างไหม?	248
➤ การเขียนรายงานเป็นเรื่อง ยากเพียงใด?	251
 การขยายผล	253
➤ ทำไมต้องขยายผล?	253
➤ การขยายผลคืออะไร? ทำได้อย่างไร?	255
➤ จะเผยแพร่ผลงานในลักษณะ ใดบ้าง?	256
➤ จะเผยแพร่ผลงานให้ใครดี ทำอะไร จึงจะได้เครือข่าย?	257
➤ จะเผยแพร่ผลงานอย่างไรดี?	258
➤ โรงเรียนเครือข่ายที่สนใจ จะ รับการขยายผลในลักษณะใด บ้าง?	259
➤ วิธีการขยายผลทำได้อย่างไร บ้าง?	261
 บทสรุป	262

**ชั้นที่ 10 การประเมินความสำเร็จของ
การดำเนินงาน**

- ✎ การประเมินความสำเร็จ
ทำได้อย่างไร? 263
- ✎ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จควรครอบคลุม
อะไรบ้าง? 265
- ✎ ตัวอย่างตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
ด้านต่างๆ 268
- ✎ จะใช้ตัวบ่งชี้เป็นหลักในการจัดทำ
เครื่องมือได้อย่างไร? 281
- ✎ จะจัดทำเกณฑ์ประเมิน
ความสำเร็จได้อย่างไร? 283
- ✎ การประเมินความสำเร็จในการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ควรครอบคลุมด้านใดบ้าง? 293
- ✎ บทสรุป 296

ตอนที่ 4 บนเส้นทางสายปฏิรูป

- ✎ ผลการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน 300
- ✎ ระยะเวลาในการปฏิรูป 308
- ✎ นานาพรรณชนะบนเส้นทางสายปฏิรูป 314

รายการอ้างอิง

320





ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :
เรื่องยากที่ทำได้จริง!

ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : เรื่องยากที่ทำได้จริง!



ตอนที่ 1 ที่มาของเรื่อง

ทำไมต้องปฏิรูปการเรียนรู้?



ประมาณปี 2540 การเคลื่อนไหวในการปฏิรูปการศึกษาได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยกลุ่มบุคคลที่มีความห่วงใยในอนาคตของชาติที่ได้เล็งเห็นแล้วว่า นโยบายที่มุ่งพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ ไม่บังเกิดผลที่ยั่งยืน สภาวะ “พองสบู่แตก” เป็นหลักฐานสำคัญที่แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลควรให้ความสำคัญในการพัฒนา “คน” ควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ด้วยเหตุที่การพัฒนา “คน” ได้รับความสำคัญมากขึ้น รวมทั้ง ปัญหาทางการศึกษาที่ได้สะสมมาเป็นเวลานาน ปรากฏเห็นเด่นชัดขึ้น บุคลากรในวงการศึกษารวมทั้งผู้สนใจจากวงการอื่นๆ จึงเริ่มให้ความสนใจและช่วยกันผลักดันให้การศึกษาได้รับการปฏิรูป เพื่อเด็กและเยาวชนของชาติจะได้เติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ เพราะสภาพที่เป็นอยู่ขณะนั้น ผลผลิตของการศึกษา คือ ผู้เรียนทุกระดับยังขาดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมปัจจุบัน

การจัดการศึกษามีปัญหาอะไร?



ลองมาดูกันว่า ผู้เรียนส่วนใหญ่ของประเทศมีลักษณะเป็นเช่นนี้หรือไม่

เขียนตามตาทางสอนให้จบไปวันๆ
ขาดความกระตือรือร้น เชื้อย่นา เปื่อหน่วยกาชเรียน
ไม่สนใจใฝ่รู้ ครูสอนแต่ไหน ก็รับแค่นั้น.....

เขียนรู้ไปแล้ว แต่ทำอะไรไม่เป็น
นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ไม่ได้
มองไม่เห็นความเชื่อมโยงของสาระกาชเรียนรู้ต่างๆ
เห็นแต่ส่วนย่อยๆ ไม่เห็นภาพรวม.....



คิดไม่เป็นให้คิดให้ทำอะไร ก็คอยลอกเลียนแบบคนอื่น
ให้คิดเอง คิดไม่ออก ไม่รู้จะทำอะไร อย่างไร
เมื่อเกิดปัญหา ก็แก้ปัญหาไม่ได้ เพราะคิดไม่เป็น.....

ไม่มีระเบียบวินัย ทำอะไรตามใจตัว
ขาดความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและส่วนรวม
ขาดน้ำใจ ทำงานเป็นทีมไม่ได้ เกิดการแตกแยก
ขาดความขยัน อดทน อดกลั้น
ไม่สู้สิ่งยาก ชอบสบายๆ คิดแต่ประโยชน์ส่วนตน.....

สุดท้าย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแทบทุกกลุ่มสาระ
ก็ยังคงอ่อนแอ ไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ
แล้วอย่างนี้ อนาคตของชาติจะเป็นอย่างไร?

คงไม่มีใครปฏิเสธว่า สมรรถนะที่พึงปรารถนาหรือสิ่งที่เรา
ต้องการคงเป็นภาพที่ตรงกันข้าม

เราต้องการให้เด็กและเยาวชนของเราเป็นคนที่ไม่รู้ไม่ได้เรียน
มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต
เพราะความไม่รู้ผู้สามารถช่วยให้เขาพัฒนาตนเองและ
พัฒนาชีวิตให้ดีขึ้นเรื่อยๆ



เราคงอยากเห็นเขาเป็นคนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น
ไม่ว่าจะทำอะไรก็ทำได้ดี ไม่ย่อท้อ
สามารถเผชิญปัญหา คิดและแก้ปัญหาได้.....

สังคมของเราคงจะเจริญขึ้น หากคนในชาติ
เป็นคนมีระเบียบวินัย
มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและส่วนรวม
สามารถทำงานร่วมกัน มีความสามัคคีและรวมพลังกัน
เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
มีน้ำอดน้ำทน สามารถปฏิบัติงานและฝ่าฟันอุปสรรค
ต่างๆ จนประสบความสำเร็จ.....

ฯลฯ



ถ้าเราต้องการเช่นนี้ เราจะปรับเปลี่ยนสภาพปัญหาเดิมให้
เป็นสภาพใหม่ที่ดีได้อย่างไร?

แล้วจะแก้ปัญหากันอย่างไร?

ใครต้องปรับเปลี่ยน?



การแก้ปัญหานั้น ให้สัมฤทธิ์ผล ต้องแก้ให้ตรงสาเหตุ เพราะฉะนั้น เราจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่า ลักษณะของผู้เรียน หรือผลผลิตของการจัดการศึกษาดังกล่าว มาจากสาเหตุใด

สาเหตุอันเป็นที่มาของปัญหา คงมีหลายสาเหตุ แต่สาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลโดยตรง น่าจะมาจากการจัดการเรียนการสอนของครู

การที่ผู้เรียนไม่สนใจ ใฝ่รู้ เฉื่อยชา และเบื่อหน่ายในการเรียน ก็อาจเนื่องมาจากสาระการเรียนรู้ที่ครูจัดให้ไม่น่าสนใจสำหรับผู้เรียน และการเรียนรู้แบบรับ ไม่ต้องใช้ความคิด หรือการปฏิบัติใดๆ อาจทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่าย และถ้าจะถามต่อไปว่า ทำไมผู้เรียนต้องเรียนรู้อย่างนั้น คำตอบก็จะไปลงตรงบทบาทของครู ก็เพราะครูจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนแบบนั้น

ดังนั้น การที่ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดี และเกิดผลตามที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท แนวคิด และการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปรับสาระการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน

2. ปรับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการเกิดผลการเรียนรู้ที่ต้องการ

3. ปรับกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู ให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการเกิดผลการเรียนรู้ที่ต้องการ

สรุปก็คือ เมื่อไล่หาสาเหตุของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่าผู้เรียนและครูจำเป็นต้องปรับวิถีเรียนและเปลี่ยนวิธีสอน ดังตัวอย่างผลการวิเคราะห์ในบางประเด็นดังนี้



- | | | | |
|--|---|--|--|
| 1. บอก บรรยาย อธิบาย สาระ | 1. มีลักษณะไม่ตื่นตัว นั่งรับฟังผู้สอน | ✦ สภาวะการเรียนรู้ ไม่น่าสนใจ สำหรับผู้เรียน | 1. ไม่สนใจใฝ่รู้ เจื้อยฉะ เปิ่นพ่าย |
| 2. สั่งให้ผู้เรียนปฏิบัติตาม | 2. ขาดการใช้ความคิด ไม่ได้ใช้ความคิด | ✦ ขาดกระบวนการ การข้ามกลุ่ม สาระ | 2. คิดไม่ป็น |
| 3. สอนเน้นเนื้อหา ความรู้ | 3. ขาดการปฏิบัติ ไม่ได้ลงมือทำ | | 3. ทำไม่เป็น แก้ปัญหา ไม่ได้ |
| 4. เน้นเนื้อหาตาม ตำรา ขาดการ เชื่อมโยงกับชีวิตจริง | 4. ขาดการเชื่อมโยง สิ่งที่เรียนกับชีวิตจริง | | 4. นำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ไม่ได้ |
| 5. สอนเน้นเนื้อหา ไม่ ให้ความสำคัญกับการอบรมป้ณนิสัย | 5. มีการเรียนรู้ด้าน การพัฒนาจิตใจ น้อย | | 5. ขาดคุณธรรม จริยธรรมที่พึง ประสงค์ |
| 6. สอน แยก เป็น รายวิชา เป็นเรื่องๆ สอนเป็นส่วนๆ | 6. เรียนรู้แบบแยกส่วน ไม่เห็นภาพรวม องค์กรวม | | 6. ไม่ตระหนักถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนย่อย และส่วนรวม |
| 7. สอนเป็นคาบตาม ตารางสอน ไม่ยืดหยุ่น | 7. เรียนรู้ตามคาบ ตามตัว การเรียนรู้ ไม่ต่อเนื่อง | | 7. การเรียนรู้ไม่ ต่อเนื่อง ขาดความ เข้าใจ |
| 8. สอนรวมทั้งชั้น | 8. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่น ไม่มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด จึงไม่ได้ แรงบันดาลใจหลาย | | 8. เครียด มีความทุกข์ มองแคบ คิดแคบ |
| 9. สอนเน้นเนื้อหา ไม่ ให้ความสำคัญกับ กระบวนการต่างๆ | 9. เรียนรู้เฉพาะ เนื้อหา ไม่ได้เรียนรู้ กระบวนการ | | 9. ผลสัมฤทธิ์ยังอยู่ใน ระดับที่ไม่น่าพอใจ ขาดทักษะที่จำเป็น ต่อการดำรงชีวิต และการเรียนรู้ |

สภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรม คุณสมบัติของผู้เรียน และสาเหตุของปัญหา

8

ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : ต้องยากที่ทำได้จริง !

เนื่องจากครูและผู้เรียนอยู่ในบริบทของโรงเรียน ซึ่งมีบุคคลที่เกี่ยวข้องอีกหลายกลุ่ม การที่ผู้เรียนและครู จะสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีเรียนวิธีสอนได้ ก็ต้องอาศัยการสนับสนุนและช่วยเหลือจากกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทแนวคิด และการปฏิบัติต่างๆ จึงต้องครอบคลุมไปถึงกลุ่มบุคคลเหล่านั้นด้วย

จะปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนครู และผู้เรียนให้ ไปในแนวไหน?



ความเคลื่อนไหวในการผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ได้เกิดผลเป็นรูปธรรมในปี 2542 เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดแนวในการจัดการศึกษาไว้ การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาปรากฏชัดเจนในมาตราที่ 22-30 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในมาตราที่ 24 หมวดที่ 4 ได้กำหนดให้ครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความแตกต่างของผู้เรียน โดยให้มีการบูรณาการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล และมีการฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การฝึกปฏิบัติ และการประยุกต์ความรู้ไปใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่

ดีงาม และประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อร่วมกัน พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ครูจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ ปรับแนวคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้มีลักษณะดังกล่าว และพัฒนา ตนเองให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ

การปฏิรูปครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ นั้น มีเป้าหมายปลายทางอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาของชาติด้วยเช่นกัน โดยเริ่มต้นจากมาตรฐานที่ 1, 4, 5, 6, 9, 10 และ 12 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ผู้เรียนจะได้รับการประเมินคุณภาพในรอบแรก ได้แก่

มาตรฐานที่	รายการ
1	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
4	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
5	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
6	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
9	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
10	ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
12	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา



จะปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน ให้เป็นอย่างไร?



ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการข้อตกลงค์กร โครงสร้าง และ
การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ให้นำผล
เป้าหมายการศึกษา
- มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความ
ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการยึดกิจกรรมและการเขียน
การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการ
บริหารจัดการ
- มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับ
ผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอน
ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตามมาตรฐานที่ 14 ผู้ปกครอง และชุมชน ควรจะได้รับโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจในเรื่องการศึกษา และการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น และให้ความร่วมมือในการดูแลและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นบุตรหลานของตนเองได้มากขึ้น ในขณะเดียวกัน โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนมากขึ้น เช่นกัน

จะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างไร

จึงจะประสบความสำเร็จ?



การที่จะพัฒนาครูทุกระดับทั่วประเทศ ให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าวข้างต้นได้โดยทั่วถึงนั้น นับเป็นเรื่องที่ยากแต่มีความสำคัญยิ่ง ประเวศ วะสี (2544 : 19-20) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการเรียนรู้นั้น ต้องเกี่ยวข้องกับครูจำนวนมากกว่า 8 แสนคน เกี่ยวข้องกับนักเรียนกว่า 14 ล้านคน และเกี่ยวข้องกับพ่อแม่ผู้ปกครองอีกจำนวนมาก การปฏิรูปนี้เป็นการปฏิรูปวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนทั่วประเทศ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็น “การปฏิวัติวัฒนธรรมการเรียนรู้” ของคนไทยทั้งชาติ นับว่าเป็นงานที่ยาก แต่สามารถทำได้ และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของคนทุกคน เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อ

อนาคตของชาติ การแสวงหายุทธวิธีในการพัฒนาครู ผู้เรียน และ บุคคลต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 กำหนด จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ในปี 2544 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) จึงได้ให้การสนับสนุนแก่ คณะนักวิจัยหลักจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รศ.ดร.ทีศนา เขมมณี รศ.ดร.ดวงเดือน อ่อนน่วม และ ผศ.ดร. พิมพันธ์ เดชะคุปต์ พร้อมทั้ง ผศ.ดร.เลขา ปิยะธำนิยะ ผู้เชี่ยวชาญ จากองค์กร UNICEF ในการดำเนินงานวิจัยเพื่อแสวงหายุทธศาสตร์ แนวทาง และรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ชื่อ “ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน” ซึ่ง เรียกกันย่อๆ ว่า “ชุดโครงการ วพร.”

ชุดโครงการ วพร. คืออะไร ทำอะไร อย่างไร?



ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ที่เรียกกันโดยย่อว่า “ชุดโครงการ วพร.” ประกอบด้วยโครงการวิจัย 2 ประเภท คือ

1. **โครงการวิจัยแม่บท** เป็นโครงการที่ดำเนินงานโดยคณะ นักวิจัยหลัก 4 คน และคณะนักวิจัยร่วม ซึ่งเป็นบุคลากรทางการ ศึกษาในท้องถิ่นอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ใน 4 ภูมิภาคของประเทศไทย อีก จำนวน 20 คน โครงการนี้มุ่งตอบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้

ใน 2 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการที่ใช้ในการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนและประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการ
ขยายผลการปฏิรูปทั้งโรงเรียนของโรงเรียนต่างๆ และเพื่อให้ได้
คำตอบในประเด็นดังกล่าว โครงการวิจัยแม่บทจึงได้สนับสนุน
โรงเรียน/สถานศึกษาต่างๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำเนินการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา
ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้โรงเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยโรงเรียน/สถานศึกษา จำนวนประมาณ
1 - 6 โรงเรียน ร่วมมือกันดำเนินงานเป็นโครงการวิจัยย่อย อยู่ในชุด
โครงการวิจัยซึ่งมีโครงการวิจัยแม่บทเป็นร่มใหญ่ และมีคณะนักวิจัย
ร่วมทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโครงการวิจัยแม่บทและโครงการ
วิจัยย่อย โดยนักวิจัยร่วม 1 คน จะช่วยดูแลโครงการย่อยประมาณ
3 - 5 โครงการ

2. โครงการวิจัยย่อย เป็นโครงการที่ดำเนินงานโดยโรงเรียน/
สถานศึกษาต่างๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอยู่ทั่วประเทศ
และมีความหลากหลายในด้านสังกัด ขนาดของโรงเรียน และสถานที่ตั้ง
(ในเมือง-นอกเมือง) โรงเรียน/สถานศึกษาเหล่านี้ดำเนินการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยได้รับความช่วยเหลือจากนักวิจัย
ภายนอก ซึ่งอาจเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ
หรือศึกษานิเทศก์ระดับเขต จังหวัด อำเภอ หรือนักวิชาการจาก
หน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน หรือผู้สนใจอื่นๆ ที่ไม่ใช่
บุคลากรของโรงเรียน

นักวิจัยชุดโครงการ วพร. มี 4 กลุ่ม โดยแบ่งตามภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้

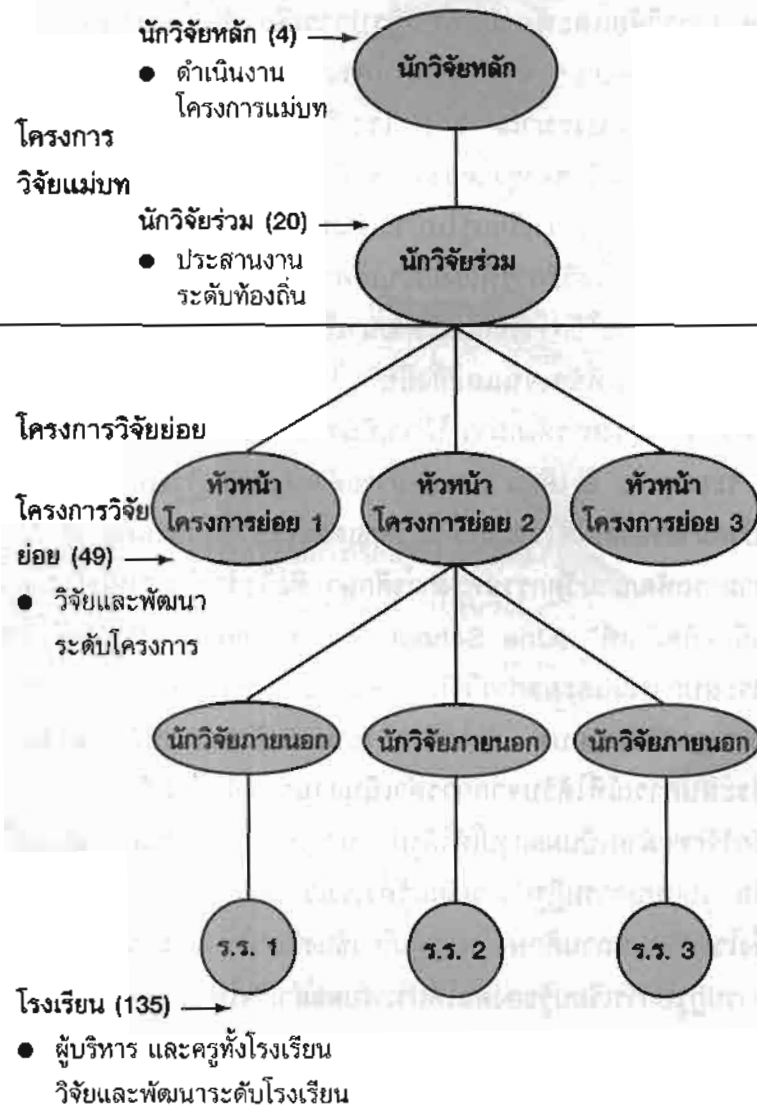
1. คณะนักวิจัยหลักของโครงการวิจัยแม่บท มีจำนวน 4 คน ทำหน้าที่วางแผนดำเนินงานชุดโครงการฯ แสวงหาและกระตุ้นให้โรงเรียน/สถานศึกษาและนักวิจัยภายนอก ร่วมกันพัฒนาโครงการวิจัยย่อยที่มีคุณภาพและดูแลติดตามการดำเนินงานของโครงการวิจัยย่อย โดยประสานงานกับนักวิจัยร่วม นักวิจัยภายนอก และนักวิจัยของโรงเรียน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวม พัฒนาและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่ข้อค้นพบและองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยและพัฒนา

2. คณะนักวิจัยร่วมของโครงการวิจัยแม่บท มีจำนวน 20 คน ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างนักวิจัยหลักและนักวิจัยโครงการย่อย ติดตามการดำเนินงาน และร่วมเรียนรู้กับโครงการวิจัยย่อย ดูแลให้ความช่วยเหลือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากโครงการวิจัยย่อยที่ตนรับผิดชอบ

3. คณะนักวิจัยภายนอก มีจำนวน 136 คน ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาร่วมกับโรงเรียน/สถานศึกษา นักวิจัยภายนอกเป็นบุคคลที่ยินดีร่วมเรียนรู้กับโรงเรียนและศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

4. คณะนักวิจัยของโรงเรียน/สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารและครูทั้งหมดของโรงเรียน จำนวน 135 แห่ง ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน

โครงสร้างการบริหารงานของชุดโครงการ วพร.



คณะนักวิจัยต่างๆ ดังกล่าว ทำหน้าที่ประสานกันและร่วมกัน
 ดำเนินงานวิจัยแบบรวมพลัง (collaborative research) ในชุด
 โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งมี
 โครงการวิจัยย่อยๆ จำนวน 49 โครงการ แต่ละโครงการประกอบ
 ด้วยโรงเรียนประมาณ 1-6 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 135 แห่ง
 วัตถุประสงค์หลักของชุดโครงการฯ ก็คือ การสนับสนุนให้โรงเรียน
 ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นปัญหาความต้องการของ
 โรงเรียน โดยใช้วิธีการที่โรงเรียนเลือก ใช้อยุทธศาสตร์การปฏิรูปทั้ง
 โรงเรียน และใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน
 เพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนและยั่งยืน โรงเรียนในโครงการวิจัยย่อย
 49 โครงการดังกล่าว ได้ดำเนินงานมาเป็นเวลา 2 ปี แบ่งเป็น
 4 ระยะๆ ละ 6 เดือน และสามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตาม
 เป้าหมายของตนได้ในระดับหนึ่ง โดยแต่ละโรงเรียนและแต่ละโครงการ
 สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็น “หนึ่งโรงเรียน
 หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One School One Product : OSOP) จาก
 ประสบการณ์และผลการวิจัยของตน นอกจากนั้นคณะนักวิจัยหลัก
 โครงการวิจัยแม่บท ยังได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรวมทั้ง
 ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนและคณะ
 นักวิจัยทุกฝ่ายเป็นผลสรุปให้ได้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้รูปแบบหนึ่ง
 คือ “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา”
 ซึ่งโรงเรียน/สถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่สนใจ สามารถนำไปใช้
 ในการปฏิรูปการเรียนรู้ของตนให้ประสบผลสำเร็จได้



ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน :
เรื่องยากที่ทำได้จริง!



ตอนที่ 2

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่โรงเรียน : แนวคิด และยุทธศาสตร์หลัก

รูปแบบคืออะไร?



คำว่า “รูปแบบ” ในที่นี้ หมายถึง แบบแผนที่ประกอบด้วย กระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับ แนวคิด/หลักการที่รูปแบบเลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่รูปแบบฯ กำหนดไว้ กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและได้รับการทดสอบมาแล้วว่าสามารถปฏิบัติได้จริง และมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของ รูปแบบนั้น

ดังนั้น รูปแบบจึงต้องให้รายละเอียดอย่างน้อยใน 3 เรื่อง คือ

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
2. หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ
3. กระบวนการของรูปแบบ

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ด้วยการวิจัยและพัฒนา คืออะไร?



รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา ในที่นี้ เป็นกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ใช้แนวคิดและยุทธศาสตร์ชุดหนึ่งที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับและยืนยันจากโรงเรียน/สถานศึกษาจำนวน 135 แห่ง แล้วว่าสามารถปฏิบัติได้จริง และเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในระดับใดระดับหนึ่งตามบริบทปัจจัยเกื้อหนุนการดำเนินงานของตน

“รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา” มีชื่อย่อว่า “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร.” ซึ่งหมายถึงรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีการทำวิจัยและพัฒนาทั้งโรงเรียน

รูปแบบนี้ พัฒนาให้ ใคร ใครจะใช้?



รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการวิจัยและพัฒนา พัฒนาขึ้น สำหรับโรงเรียน/สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมการจัดการศึกษาในระดับอนุบาลด้วย

โรงเรียน/สถานศึกษาที่สนใจ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียนที่เข้ามาร่วมงานและเรียนรู้กับโรงเรียน สามารถศึกษารายละเอียดของรูปแบบและดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบฯ ไปตามลำดับ ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์หลักของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร. คืออะไร?



รูปแบบฯนี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้โรงเรียน/สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปใช้เพื่อ

1) ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ให้สอดคล้องกับแนวคิดและแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2) แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในประเด็นที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเลือกเป็นจุดเน้นในการปฏิรูป

3) ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร. ใช้แนวคิดอะไร?



การปฏิรูปการเรียนรู้ตามรูปแบบฯ นี้ ยึดแนวคิดหลัก 3 ประการในการดำเนินงาน คือ

1. แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ (learning reform)
2. แนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (whole school reform)
3. แนวคิดการวิจัยและพัฒนา (research and development)

1. แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ (learning reform)

การปฏิรูปทั้งใน
ด้านสาระการเรียนรู้
กระบวนการเรียนรู้
ผลการเรียนรู้ และ
การวัดการเรียนรู้

การปฏิรูปการเรียนรู้
ที่ยึดผู้เรียนสำคัญ
ที่สุด ตามพระราช-
บัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542

การปฏิรูปการเรียนรู้
ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ซึ่งรวมถึงผู้เรียน ครู
ผู้บริหาร ผู้ปกครอง
ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง

2. แนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (whole school reform)

การดำเนินงานที่คำนึงถึง
ภาพรวมของทั้งโรงเรียน
(school as a whole) โดย
มีการดำเนินการใน
องค์ประกอบทุกส่วนของ
ระบบอย่างสัมพันธ์กัน

การดำเนินงาน
แบบรวมพลัง โดย
บุคลากรทั้งโรงเรียน
มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
(full participation)

3. แนวคิดการวิจัยและพัฒนา (research and development)



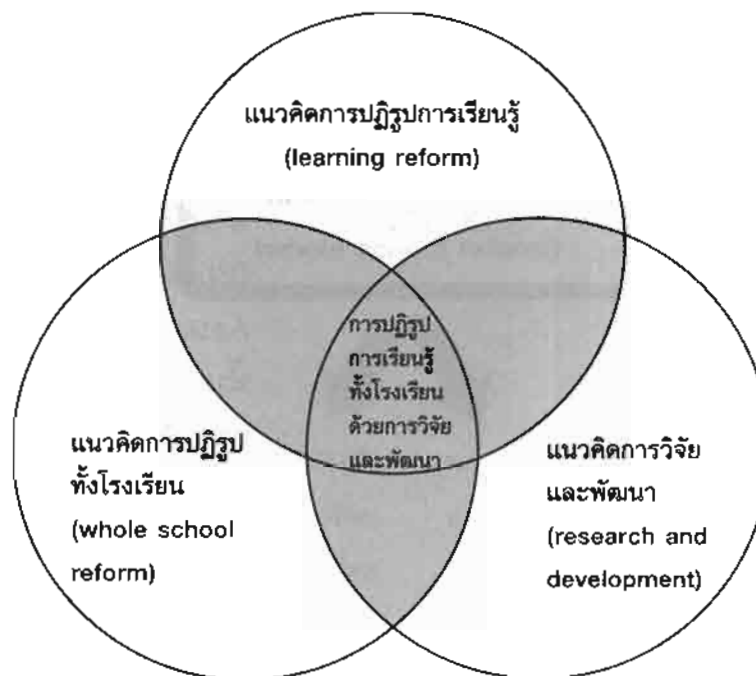
การใช้กระบวนการ
วิจัย (R) และ
กระบวนการพัฒนา
(D) เป็นเครื่องมือ
ในการผลิตและ
พัฒนางาน/
นวัตกรรมที่มี
คุณภาพ

กระบวนการ
วิจัยและพัฒนา
แบบรวมพลัง
ช่วยให้ทุกคน
ร่วมมือกัน
ปฏิบัติงานไปสู่
เป้าหมาย
เดียวกัน

การวิจัยและพัฒนา
ในลักษณะที่เป็นการ
วิจัยปฏิบัติการ คือ
ผู้ปฏิบัติงาน (ครู
ผู้บริหาร นักวิชาการ)
มีการดำเนินงาน ตาม
บทบาทหน้าที่ของตน
ตามวงจร PDCA
(Plan-Do-Check-
Action) ที่มีการทำ
ซ้ำตามลักษณะของ
การวิจัยปฏิบัติการ
เพื่อผลิตผลงาน/
นวัตกรรม โดยผู้
ปฏิบัติงานเป็นทั้งผู้
วิจัยและใช้ผลจากการวิจัย

จากแนวคิดทั้ง 3 ประการ การดำเนินการปฏิรูปตามรูปแบบนี้ จึงกำหนดให้บุคลากรของโรงเรียน/สถานศึกษาทั้งโรงเรียน รวมพลังกันดำเนินงาน โดยทุกคนเรียนรู้ที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ของตนให้เป็นไปตามแนวของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และดำเนินการวิจัยและพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้มีคุณภาพ ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และความสำเร็จของโรงเรียนในภาพรวม

แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ แนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน และแนวคิดการวิจัยและพัฒนาที่รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร. นำมาใช้ มีลักษณะดังแสดงในแผนภาพ ดังนี้

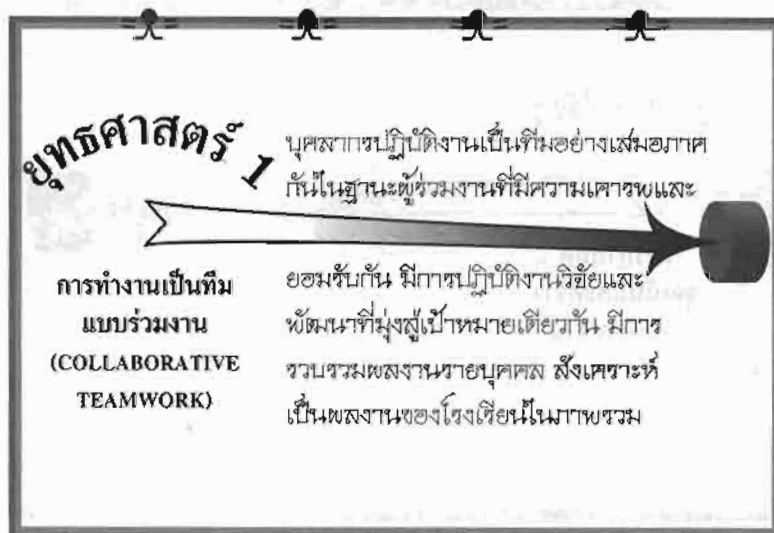


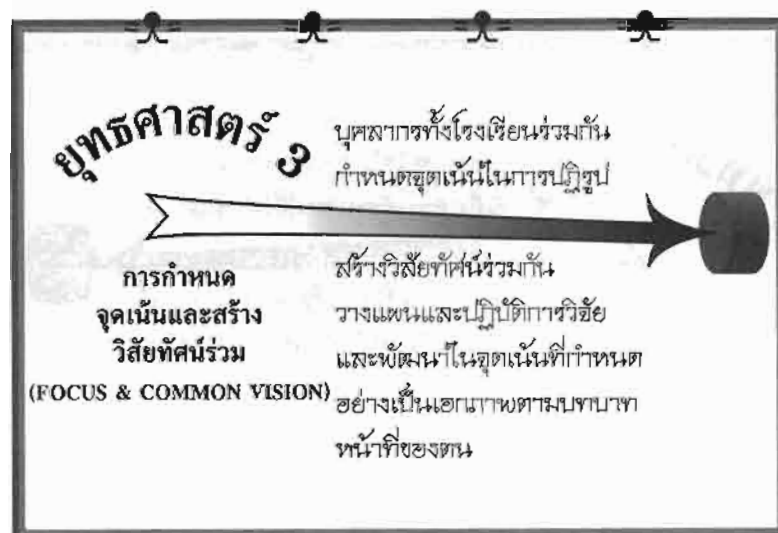
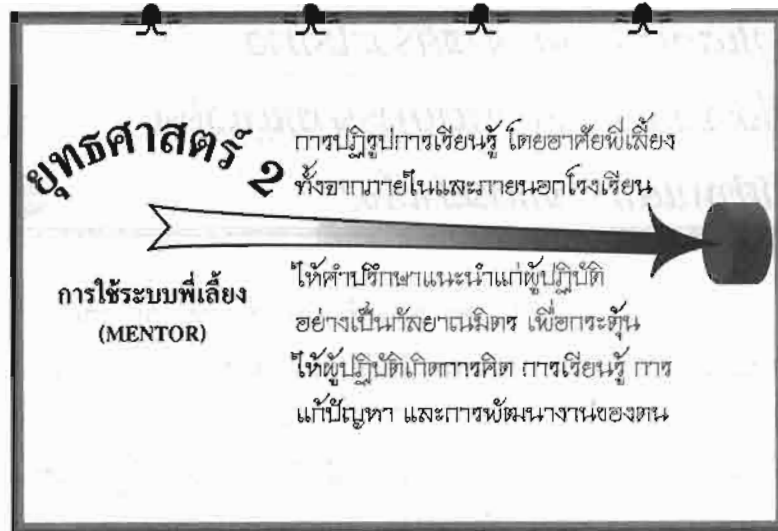
แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร.

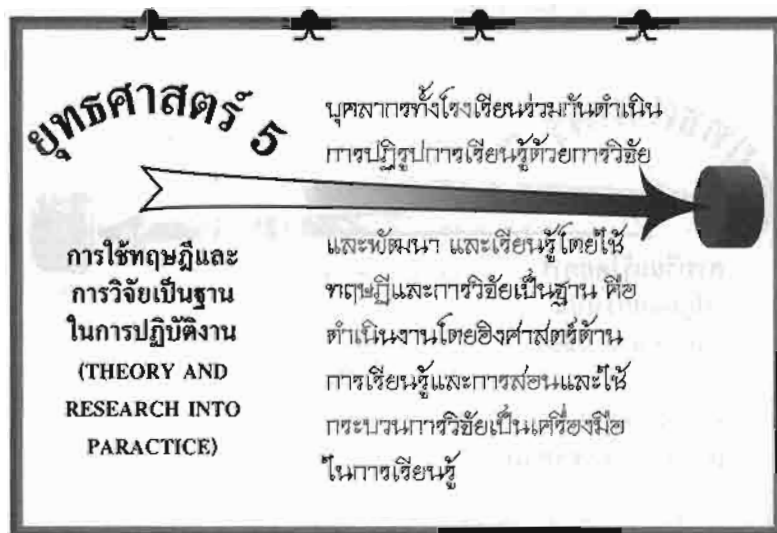
รูปแบบฯ ใช้ยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ที่จะช่วยให้การดำเนินการตามแนวคิด ที่กำหนดประสบผลสำเร็จ?

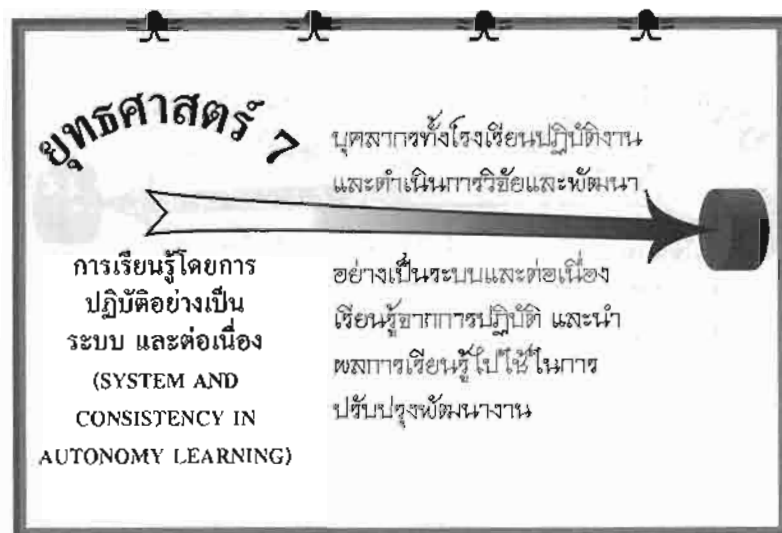


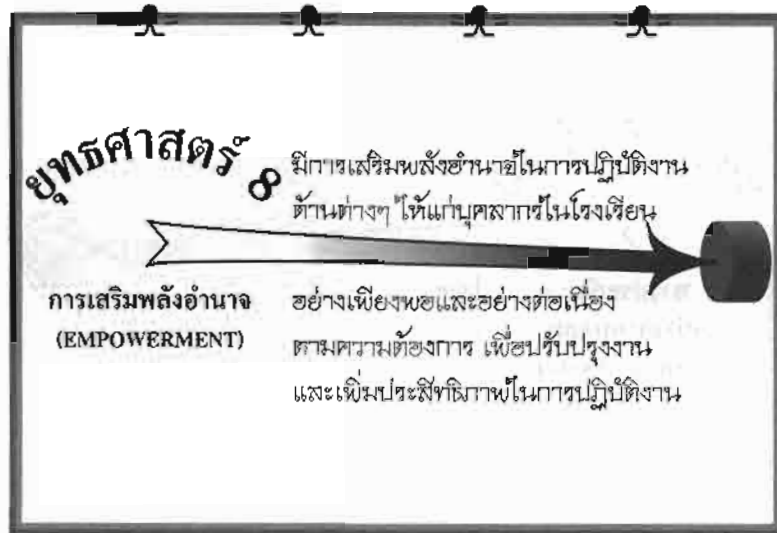
เรื่องนี้สำคัญมาก เพราะการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิดที่กำหนด ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันทั้งโรงเรียนในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นงานที่ทั้งใหญ่และยากที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมียุทธศาสตร์ จากการวิจัยและพัฒนา พบว่า ยุทธศาสตร์ที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จมีจำนวน 11 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

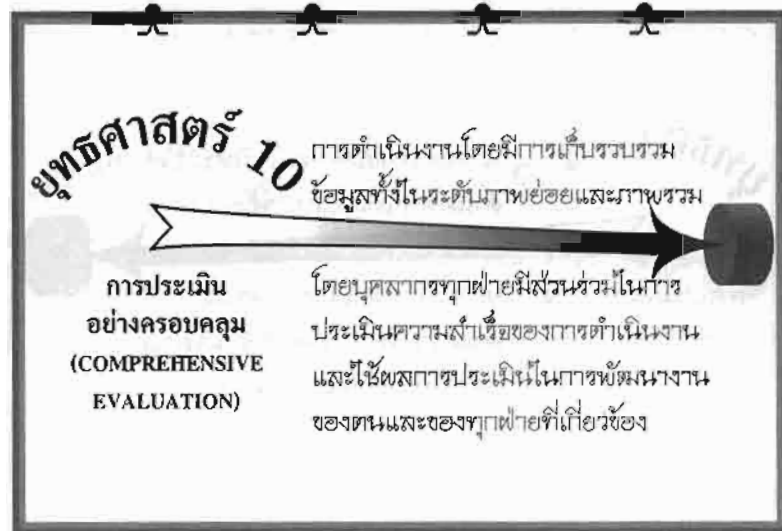












การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้

ตามรูปแบบ วพร. นี้ จะเกิดผลดีจริงหรือ?



รูปแบบฯ นี้ ได้รับการวิจัยและพัฒนาจากโรงเรียน/สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รวมระดับอนุบาล) จำนวน 135 แห่ง เป็นเวลา 2 ปี ผลการวิจัยพบว่า

ระดับการพัฒนาของโรงเรียน 135 แห่งที่ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน มีดังนี้

- ◆ ร้อยละ 55.6 มีการพัฒนาอยู่ในระดับดีและดีมาก
- ◆ ร้อยละ 42.2 มีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง
- ◆ ร้อยละ 2.2 มีการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

นอกจากนั้น จากการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ใน 3 ระยะพบว่า

- ◆ โรงเรียนร้อยละ 71.2 มีระดับการพัฒนาที่ยั่งยืน และก้าวหน้า (หมายความว่า มีการพัฒนาที่ต่อเนื่องและก้าวหน้าไปเรื่อยๆ)
- ◆ โรงเรียนร้อยละ 28.8 มีระดับการพัฒนาที่ยังไม่มีความยั่งยืนในการพัฒนา

ผลที่ปรากฏข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการปฏิรูปการ เรียนรู้ตามรูปแบบฯ หรือแนวทางที่รูปแบบฯ กำหนดสามารถช่วยให้ โรงเรียนส่วนใหญ่เกิดการพัฒนาในระดับดีและดีมากได้ และการ พัฒนาดังกล่าว ยังเป็นการพัฒนาที่เป็นไปอย่างยั่งยืนก้าวหน้าอีกด้วย

ถ้าทำแล้วได้ผลดีจริง โรงเรียน/สถานศึกษาที่ สนใจจะดำเนินการตามรูปแบบฯ นี้ ทำได้ เลยไหม มีเงื่อนไขข้อจำกัดอะไรบ้างไหม?



เนื่องจากการดำเนินการตามรูปแบบฯ นี้ ยึดแนวคิดของการ พัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school - based development) ดังนั้น โรงเรียน/สถานศึกษาทุกแห่งที่สนใจ สามารถใช้รูปแบบฯ นี้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งที่โรงเรียนมีอยู่แล้ว และที่จะสามารถหา เพิ่มเติมได้ แต่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ เพื่อช่วยให้การ ดำเนินงานส่งผลสูงสุด เงื่อนไขดังกล่าวคือ

1. ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษานั้น เห็นความสำคัญ ให้ความสำคัญสนับสนุนและร่วมดำเนินงานตามที่รูปแบบฯ กำหนด
2. โรงเรียน/สถานศึกษามีคณะครูและทีมงานบริหาร ที่สามารถทำหน้าที่เป็นแกนนำการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหาร/บุคลากรของโรงเรียน สามารถแสวงหา นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน มาช่วยงาน ให้ความ ช่วยเหลือและเรียนรู้กับโรงเรียน



เหตุใด

การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ?

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า หากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการปฏิรูป/และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง รวมทั้งร่วมดำเนินงานตามกระบวนการของรูปแบบฯ แล้ว โอกาสที่โรงเรียน/สถานศึกษานั้นจะประสบผลสำเร็จ จะเป็นไปได้ยาก เพราะเมื่อครูไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิรูป/ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ หรือแม้ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม แต่ตัวผู้บริหารเพียงแต่สั่งการให้ครูทำ โดยตนเองไม่ได้ร่วมทำด้วย ก็จะทำให้เกิดผลน้อย ยกเว้น ในกรณีที่โรงเรียน/สถานศึกษานั้น มีทีมครูแกนนำที่เข้มแข็งและมีความสามารถทางวิชาการสูง



เหตุใด

ทีมงานครูแกนนำที่เข้มแข็งจึงเป็นเงื่อนไข
ที่สำคัญ?

เช่นเดียวกับผู้บริหารที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ผลจากการวิจัย พบว่า บทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญมากในช่วงเริ่มต้นงาน แต่ในระยะของการดำเนินงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง พบว่า ครูแกนนำซึ่งจะทำหน้าที่นี้แทนงาน แก่ปัญหาและประสานงานระหว่างบุคลากรมีความสำคัญมาก หากขาดผู้ทำหน้าที่นี้อย่างเข้มแข็งและอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ทีมครูแกนนำนี้สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ แต่อย่างน้อย ในตอนเริ่มต้นงานควรจะมีกลุ่มแกนนำจำนวนหนึ่งเพื่อการเริ่มต้นงานที่ดี



จึงจำเป็นต้องมีนักวิชาการภายนอกมา
ช่วยงาน?

การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับ
ความรู้ความเข้าใจทางวิชาการ ซึ่งจากผลการวิจัย (ทิตนา แคมมณี
และคณะ, 2542) พบว่า โรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนที่ยังไม่
ประสบความสำเร็จในการปฏิรูป หรือประสบความสำเร็จไปแล้วก็ตาม
ต่างก็ระบุความต้องการตรงกันว่า โรงเรียนต้องการนักวิชาการที่จะ
เข้ามาให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และ
จากผลการวิจัยของชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูป
การเรียนรู้ของโรงเรียน คือ การได้รับความช่วยเหลือจากนักวิชาการ
(ทิตนา แคมมณี และคณะ, 2548)

สรุปได้ว่า โรงเรียน/สถานศึกษามีโอกาสที่จะประสบ
ความสำเร็จสูง หากมีความพร้อมในข้อชัย 3 ด้านที่เป็น
เงื่อนไขดังกล่าว ดังนั้น โรงเรียนที่สนใจจะดำเนินการปฏิรูป
การเรียนรู้ตามรูปแบบฯ นี้ จึงควรดำเนินการเพื่อขจัดหาข้อชัย
ดังกล่าวให้พร้อม





ตอนที่ 3

ปฏิรูปการเรียนรู้ที่โรงเรียน : กระบวนการดำเนินงาน

หลังจากศึกษาข้อมูลในตอนที่ 1 - 2 แล้ว หากโรงเรียนเกิดความสนใจและต้องการจะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิดและยุทธศาสตร์ที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถเริ่มต้นงานได้โดยดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนที่จะนำเสนอต่อไป

แต่ก่อนที่จะเริ่มต้น มีข้อเสนอแนะที่ดีที่ได้จากอาจารย์ บรรทม เครือวัลย์ ศึกษาพิเศษผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้โรงเรียนในโครงการวิจัย ย่อย วพร. โครงการหนึ่ง อาจารย์ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ว่า

ขอให้เริ่มช้าๆ เพื่อไปเร็วๆ
GO SLOW TO GO FAST
ใกล้เคียงกับสุภาษิตบทหนึ่งของไทยที่ว่า
ช้าๆ ได้พร้าเล่มงาม



ความหมายของคำแนะนำนี้ก็ คือ ไม่ควรรีบร้อน เร่ง
ดำเนินการ โดยหวังที่จะประสพผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว โรงเรียน
ควรยอมเสียเวลาในการสร้างความตระหนัก สร้างทีมงานและช่วยให้
ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งหากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว จะเป็นฐาน
ช่วยให้สามารถดำเนินงานในขั้นต่อไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงไม่
ควรรีบร้อน และหวังผลอย่างรวดเร็วจนเกินไป งานที่ยาก ใหญ่ และ
มีความซับซ้อน ต้องอาศัยเวลา อาจไม่เห็นผลช้า แต่เมื่อถึงเวลา
ผลจะงดงาม ดังบทประพันธ์ของ ม.ล.ปิ่น มาลากุล ที่ว่า.....



กลัวย้อมไม่มีดอกช้า

ฉันไต่

การศึกษาเป็นไป

เช่นนี้

แต่ดอกออกดอกช้าไว

งามเด่น

งานสั่งสอนปลูกปั้น

เสร็จแล้วแสนงาม

ภาพรวมกระบวนการดำเนินงาน



เมื่อเข้าใจเป้าหมายและแนวคิดของการปฏิรูปการเรียนรู้ เห็นยุทธศาสตร์ที่จะใช้ และยอมรับเงื่อนไขที่จำเป็นแล้ว การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ก็เริ่มได้ ภาพรวมของการดำเนินงานมีดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดมี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นสร้างความตระหนักและกำหนดปัญหาวิจัย
3. ขั้นพัฒนาบุคลากร
4. ขั้นวางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
5. ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงานวิจัย
6. ขั้นพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
7. ขั้นจัดทำเครื่องมือ
8. ขั้นปฏิบัติการวิจัย เก็บ และวิเคราะห์ข้อมูล
9. ขั้นสรุปผลและขยายผล
10. ขั้นประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน

กระบวนการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ด้วยการวิจัยและพัฒนา



เตรียมการปฏิรูปการเรียนรู้



จัดตั้งทีมงาน

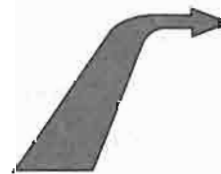
เมื่อเห็นขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดแล้ว อย่าเพิ่งท้อใจ!
ขั้นตอนดูแล้ว ทั้งมากและยาก แต่ของดีคงไม่ได้มาโดยง่าย แม้จะดูมาก
แต่เวลาทำ เราทำทีละเรื่อง ทีละขั้นไปเรื่อยๆ จะไม่หนักหน่าอย่างที่คิด
เพราะฉะนั้น ตั้งสติ และคิดใหม่ว่า



แม้จะดูยาก แต่ก็คงไม่ยากเกินความ
สามารถและความพยายามของเรา เราทำ
อย่างมีระบบ มีการรวบรวมพลังกัน ช่วยกัน ไม่
ถูกทอดทิ้งให้ทำเพียงลำพัง เรามีเพื่อนร่วม
ทาง งานย่อมสำเร็จได้

เมื่อพร้อมแล้ว

เริ่มดำเนินงานขั้นตอนที่ 1



ขั้นที่ 1 เตรียมการปฏิรูปการเรียนรู้

ใครจะเริ่มงาน? ต้องทำอะไร?



การริเริ่มและจัดตั้งทีมงาน เพื่อดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามรูปแบบนี้ สามารถริเริ่มโดยบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งดังนี้

- ริเริ่มโดยนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน/สถานศึกษา
- ริเริ่มโดยผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา
- ริเริ่มโดยครู



1. การริเริ่มและจัดตั้งทีมงาน โดยนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน/สถานศึกษา

นักวิชาการภายนอกที่สนใจจะเข้าไปทำงานร่วมกับโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือให้โรงเรียนเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น โดยทั่วไปแล้ว มีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีภาระหน้าที่โดยตรงในการนิเทศให้คำปรึกษาแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารและคณะครูในการพัฒนาโรงเรียน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น งานการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับศึกษานิเทศก์

สำหรับกลุ่มศึกษานิเทศก์ที่มีภาระหน้าที่ในการดูแลโรงเรียน/
สถานศึกษาจำนวนหนึ่ง

- อาจเริ่มต้นดำเนินการจากโรงเรียนที่อยู่ในความดูแล
ของตน โดยส่งเสริมให้โรงเรียนดำเนินการร่วมกันเป็นเครือข่าย
- คัดเลือกโรงเรียนที่มีศักยภาพเพื่อนำร่องการปฏิรูปการ
เรียนรู้ให้สำเร็จ และทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการขยายผลต่อไป

กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการ ซึ่งมาจากมหาวิทยาลัย วิทยาลัย
สถาบันการศึกษา และหน่วยงานวิชาการต่างๆ จากส่วนกลางและ
ส่วนท้องถิ่น เช่น จากกระทรวง ทบวง กรม เขตพื้นที่การศึกษา และ
องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน

นักวิชาการเหล่านี้ มีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน/สถานศึกษา
ในด้านวิชาการ เช่น ในด้านการพัฒนาและการใช้หลักสูตร การ
จัดการเรียนการสอน จิตวิทยาการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการ
ศึกษา สื่อ วัสดุ และเทคโนโลยีทางการศึกษา รวมไปถึงการบริหาร
สถานศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และอื่นๆ อีกมาก

สำหรับนักวิชาการที่มีโรงเรียนที่ตนต้องรับผิดชอบอยู่ อาจ
เริ่มต้นจากกลุ่มนั้น หรือคัดเลือกบางโรงเรียนขึ้นมาดำเนินการนำร่อง
เช่นเดียวกับกลุ่มศึกษานิเทศก์

ในกรณีที่นักวิชาการไม่มีโรงเรียนอยู่ในความรับผิดชอบ ก็คง
ต้องแสวงหาโรงเรียนที่จะดำเนินการ โดยอาจเลือก

- โรงเรียนที่ตนเองมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน
- โรงเรียนที่ได้รับการแนะนำจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือ
ผู้ที่มีหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานกับโรงเรียน

○ ประกาศรับสมัครทั่วไป โดยประชาสัมพันธ์เชิญชวน
โรงเรียนที่สนใจ และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

นอกเหนือจากการช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ
ประเทศแล้ว นักวิชาการเหล่านี้ อาจสนใจที่จะช่วยเหลือและทำงาน
ร่วมกับโรงเรียนเพื่อการศึกษาวิจัยในศาสตร์หรือประเด็นที่ตนสนใจเพื่อ
ขยายองค์ความรู้ในศาสตร์ของตน และเพื่อให้ได้ความรู้ความเข้าใจ
และข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชาต่างๆ
ที่รับผิดชอบ

เมื่อศึกษานิเทศก์/นักวิชาการ ตกลงใจที่จะดำเนินการปฏิรูป
การเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนแล้ว งานลำดับแรกก็คือ การเลือก
โรงเรียน/สถานศึกษาที่จะร่วมงานด้วย

เกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียน/สถานศึกษา

ปกติแล้ว โรงเรียน/สถานศึกษาทุกแห่ง จำเป็นต้องดำเนินการ
การปฏิรูปการเรียนรู้อยู่แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดแนวทางของ
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายการ
ศึกษาของประเทศ ดังนั้น โรงเรียน/สถานศึกษาทุกแห่ง จึงควรมีสิทธิ์
ได้รับการปฏิรูปโดยทั่วถึงกัน ซึ่งหากเป็นไปได้ ศึกษานิเทศก์และ
นักวิชาการ ก็ควรช่วยทุกโรงเรียน/สถานศึกษา ที่สนใจจะดำเนินการ
ตามรูปแบบนี้ แต่ในทางปฏิบัติ เนื่องจากมีโรงเรียนจำนวนมากเกิน
กว่ากำลังของศึกษานิเทศก์และนักวิชาการ และการดำเนินงานแบบ
รวมพลังผนวกกับการใช้แนวคิดและยุทธศาสตร์ของการวิจัยในการ
ขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ ไม่ใช่เรื่องที่จะทำให้สำเร็จได้โดยง่าย
ดังนั้น การเลือกโรงเรียน/สถานศึกษาที่มีความพร้อมจะช่วยให้การ

ดำเนินงานเห็นผลได้รวดเร็วขึ้น จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติและโรงเรียนอื่นๆ ได้ และจะทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนอื่นๆ เป็นไปได้ดีและรวดเร็วขึ้น เพราะมีต้นแบบให้ศึกษา

ถ้าจำเป็นต้องเลือกโรงเรียน/สถานศึกษา ในการดำเนินการ ขอเสนอแนะให้เลือกโรงเรียนที่มีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยและพัฒนาแล้วว่า เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เกณฑ์ดังกล่าวมีดังนี้ (ทิตนา เขมมณี และคณะ. 2547)

เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียน/สถานศึกษา

ลักษณะของโรงเรียน/สถานศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

1. ผู้บริหารของโรงเรียน/สถานศึกษา ให้ความสำคัญกับงานบริหารวิชาการ เห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ความสำคัญสนับสนุนและร่วมดำเนินงานตามกระบวนการที่รูปแบบกำหนด นอกจากนั้น หากผู้บริหารมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ จะยิ่งช่วยให้ประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้นและมากขึ้น
 - 1.1 ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของครูส่วนใหญ่
 - 1.2 ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการให้ทางสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ แก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง
 - 1.3 ผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเด็ก

- 1.4 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
 - 1.5 ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง
 - 1.6 ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 1.7 ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการนิเทศภายใน และส่งเสริมการจัดระบบการนิเทศภายใน
 - 1.8 ผู้บริหารมีศักยภาพทางวิชาการ คือ มีความรู้ ความเข้าใจ ในงานด้านวิชาการ หรือเป็นผู้นำทางวิชาการได้
2. โรงเรียน/สถานศึกษา มีคณะครูและทีมงานบริหารที่สามารถทำหน้าที่เป็นแกนนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง จำนวนหนึ่ง

โรงเรียน/สถานศึกษาใด ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ข้างต้น ยิ่งมากเท่าไร ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากเพียงนั้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนที่ขาดคุณสมบัติดังกล่าว จะปฏิรูปไม่ได้ เพียงแต่จะทำได้ยากกว่า ใช้เวลามากกว่า เนื่องจากการขาดคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูป และต้องใช้เวลาในการพัฒนาคุณสมบัติและแก้ปัญหาเหล่านั้น

จะเห็นได้ว่า การเลือกโรงเรียน/สถานศึกษา ไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตาม สิ่งสำคัญก็คือ นักวิชาการ/ศึกษานิเทศก์ผู้เลือก ควรจะเข้าไปติดต่อพูดคุยและศึกษาโรงเรียนด้วยตนเอง เพื่อจะได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

2. ภารกิจใหม่
และจัดตั้งทีมงานโดย
ผู้บริหารโรงเรียน/
สถานศึกษา



ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษามีภาระหน้าที่ในการพัฒนา
โรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งระบุไว้ในมาตรฐาน
ที่ 13, 14, 18, 20 และ 25 ดังนี้

- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการ
บริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุ
เป้าหมายการศึกษา
- มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความ
ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการ
สอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการ
บริหารจัดการ
- มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและ
ท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนตามรูปแบบฯ นี้
จึงน่าจะอยู่ในความสนใจของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องทำหน้าที่ในการ
พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ
เนื่องจากการปฏิรูปการเรียนรู้ตามรูปแบบฯ มีกระบวนการที่สามารถ
ช่วยให้ครูและนักเรียนทั้งโรงเรียน เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตาม
แนวคิดแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



หากผู้บริหารได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบฯ นี้ในตอนที่ 1-2
และเห็นชอบในการดำเนินการตามรูปแบบฯ แล้ว ผู้บริหารสามารถ
เริ่มงานได้ด้วยตนเอง โดยการดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนที่ให้ได้
ในหนังสือเล่มนี้

เริ่มต้น

ก. ตัดสินใจว่าจะดำเนินการปฏิรูปไปตามลำพัง หรือจะหา
เครือข่ายเพื่อนร่วมทางดำเนินงานไปด้วยกัน หากต้องการมีเพื่อน
ร่วมทาง ควรชักชวนโรงเรียนอื่นๆ ที่มีความสนใจ ให้มาร่วมเป็น
เครือข่ายการปฏิรูป เพื่อจะได้มีเพื่อนร่วมคิด ช่วยแก้ปัญหาและ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน

ลักษณะของโรงเรียน/สถานศึกษาที่สามารถเข้ามาช่วย
เป็นเครือข่าย

- อยู่ใกล้เคียงกัน สะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก
กันและกัน
- อยู่ในสังกัดเดียวกัน เคยรู้จัก คู่กันเคย และเคย
ร่วมงานกันมาก่อน มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- มีลักษณะปัญหา/ความต้องการเหมือนกัน สามารถ
ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ปัญหาได้
- มีความเข้มแข็งทางวิชาการในระดับที่เป็นปัญหา/
ความต้องการของโรงเรียนที่จะปฏิรูป เพราะจะสามารถเป็น
พี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้
- มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิรูปการศึกษานับแต่อดีต
แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ยังขาดแนวคิด แนวทาง และความ
มั่นใจที่จะดำเนินการตามลำพัง

ข. สำรวจ/แสวงหาทีมแกนนำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

คุณสมบัติของทีมแกนนำ

การเปลี่ยนแปลง

1. มีตัวแทนของฝ่ายบริหาร และตัวแทนจากคณะครู
2. เป็นที่ยอมรับของคณะครู
3. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. มีการทำงานอย่างเป็นระบบ

เนื่องจากผลการวิจัยและพัฒนา (ทิตินา แคมมณี และคณะ, 2547) ได้ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่แม้จะมีขนาดใหญ่และผู้บริหารยังไม่มีศักยภาพทางวิชาการที่โดดเด่น แต่ก็สามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนให้สำเร็จได้ หากโรงเรียนนั้นมีทีมแกนนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ทีมแกนนำก็คือ ทีมบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะทีมบริหารงานวิชาการ และคณะครูซึ่งทำหน้าที่หลัก และเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มครูกลุ่มต่างๆ

หากผู้บริหารสามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับบุคคลแล้ว การดำเนินงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี

จากการดำเนินงานชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนจำนวนหนึ่งซึ่งไม่สามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้เกิดผลได้ ทั้งๆ ที่บุคลากรมีศักยภาพสูง เนื่องจากสาเหตุที่ผู้บริหารมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินงานให้แก่บุคคลที่ไม่เป็นที่ยอมรับของคณะครู คณะครูจึงไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานติดขัดและไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะผู้ที่จะเป็นแกนนำนี้ ไม่ได้ทำงานกับผู้บริหารเท่านั้น แต่จะต้องทำหน้าที่ประสานงาน รวมพลังครูทั้งโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรหาข้อมูล สืบค้นหาบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของครูส่วนใหญ่ มิใช่เป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงพอใจเท่านั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูที่มีศักยภาพได้แสดงความสามารถ แม้ว่าไม่ใช่บุคคลที่ตนพึงใจเป็นส่วนตัว แต่หากมีศักยภาพหรือเป็นที่ศรัทธาเชื่อถือและยอมรับของคณะครู แม้จะด้อยคุณวุฒิ วิทยวุฒิหรือตำแหน่ง แต่ถ้าสามารถประสานงานการรวมพลังให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารก็ควรให้เกียรติยกย่องสนับสนุนให้บุคคลนั้นดำเนินการ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

โดยปกติ ผู้บริหารจะมีทีมงานบริหารที่รับผิดชอบงานฝ่ายต่างๆ อยู่แล้ว แต่จากสภาพจริง พบว่า ทีมงานบริหารของผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ที่มีศักยภาพทางวิชาการหรือเป็นที่ยอมรับของคณะครูเสมอไป ส่วนใหญ่แล้ว ไม่มีใครที่จะมีคุณสมบัติสมบูรณ์ในทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยส่งเสริมให้บุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกัน รวมพลังกันทำงาน และ

ประสานความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การแสวงหาครูที่เหมาะสมให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นแกนนำในการผลักดันและขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้ทีมแกนนำวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการให้พร้อม เพื่อการเริ่มต้นที่ดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ค. แสวงหานักวิชาการจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับโรงเรียน

รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดให้โรงเรียนแสวงหานักวิชาการจากภายนอกเข้ามาร่วมงานและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่บุคลากรของโรงเรียน เนื่องจากการปฏิรูปมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องวิชาการ หากมีนักวิชาการเข้ามาช่วยเหลือ จะช่วยให้การดำเนินงานไม่ติดขัดและมีความก้าวหน้า ผลจากการวิจัย (ทิตินา แคมมณี และคณะ, 2547) ได้ยืนยันว่า นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ โดยเห็นได้ชัดเจนว่า โรงเรียนในชุดโครงการ วพร. ที่มีนักวิชาการที่เข้มแข็ง สามารถใช้เวลาและความช่วยเหลือแก่โรงเรียนอย่างจริงจัง จะมีความก้าวหน้าในการปฏิรูปและการพัฒนาในระดับดีและดีมาก ซึ่งจากการปฏิบัติงาน พบว่าคุณสมบัติของนักวิชาการที่เอื้อต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน มีดังนี้

คุณสมบัติของนักวิชาการที่เอื้อต่อความสำเร็จในการ
ปฏิรูปการศึกษ

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงาน
3. มีการทำงานอย่างทุ่มเท ให้เวลาแก่โรงเรียนอย่าง
เพียงพอ
4. มีศักยภาพทางวิชาการ
5. มีความเป็นประชาธิปไตย
6. มียุทธศาสตร์/กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถแสวงหานักวิชาการที่มีคุณสมบัติ
ดังกล่าวมาร่วมงานได้ โอกาสที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในการ
ปฏิรูปจะมีสูง



แต่จะแสวงหาวิชาการได้จากที่ไหน?



โดยทั่วไป นักวิชาการที่สนใจจะเข้าร่วมงานกับโรงเรียนมี 2 กลุ่ม คือ

1. ศึกษานิเทศก์ ซึ่งปัจจุบันประจำอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์มีภาระหน้าที่ในการนิเทศโรงเรียนและนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนต่างๆ อยู่แล้ว โรงเรียนจึงอาจติดต่อขอให้ศึกษานิเทศก์ท่านนั้น ร่วมดำเนินงานการปฏิรูปด้วย หรืออาจมีศึกษานิเทศก์ที่โรงเรียนรู้จักคุ้นเคย หรือเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นที่รู้จักและยอมรับกัน หรือเป็นผู้ที่ได้รับการแนะนำจากบุคคลที่เชื่อถือได้

2. นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันการศึกษา หน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน นักวิชาการที่มีความสนใจในงานปฏิรูปการเรียนรู้ ส่วนใหญ่เป็นผู้ต้องการเรียนรู้ และผลิตองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของตน หรือทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การเข้าร่วมทำงานกับโรงเรียนจะช่วยให้นักวิชาการสามารถปฏิบัติงานทางวิชาการร่วมกับงานด้านการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน ผู้บริหารสามารถแสวงหาบุคคลเหล่านี้ได้หลายทาง เช่น

○ ติดต่อขอความช่วยเหลือโดยตรงจากหน่วยงาน โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ ลักษณะงาน และขอบข่ายงานต่างๆ หัวหน้าหน่วยงานจะสามารถให้คำแนะนำและเสนอแนะบุคคลที่เหมาะสมให้

○ ติดต่อโดยตรงไปยังบุคคลที่โรงเรียนสนใจ ผู้บริหารอาจ
จะได้ซื้อนักวิชาการมาจากแหล่งต่างๆ เช่น จากคำแนะนำของ
ผู้บริหารคนอื่น ๆ ครู หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือจากเอกสาร วารสาร
หนังสือ ตำรา และข้อมูลจาก website ของหน่วยงานและองค์กร
ต่างๆ เช่น website ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาวิจัยแห่งชาติ

ในการแสวงหานักวิชาการ ทั้งที่เป็นศึกษานิเทศก์และนักวิชา
การจากหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารควร
พิจารณา ก็คือ

นักวิชาการที่จะเข้าร่วมงานกับโรงเรียน

○ ควรอยู่ในท้องถิ่น เพื่อความสะดวกในการเดินทางมา
ปฏิบัติงาน หากนักวิชาการอยู่ไกลจากโรงเรียน จะใช้เวลาในการเดิน
ทางมากและเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูงและการเข้ามาทำงาน
และให้ความช่วยเหลืออาจทำได้ไม่บ่อยหรือมากเท่าที่ควร

○ มีความเต็มใจในการร่วมงานกับโรงเรียน นักวิชาการจะ
เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะช่วย
เหลือและร่วมงานกับโรงเรียน หากเห็นประโยชน์ในการทำงานร่วม
กับโรงเรียน การให้เกียรติยกย่อง การชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในงาน
ที่จะทำ การเห็นขอบข่ายของงานที่ชัดเจน รวมทั้งความกระตือรือร้น
ของผู้บริหารและคณะครู

3. การริเริ่มและจัดตั้ง ทีมงานโดยครู/คณะครู



การริเริ่มโดยครู/คณะครูเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการปฏิรูปการเรียนรู้

ตามหลักการแล้ว การริเริ่มและพัฒนาในลักษณะ “bottom up” คือจากล่างขึ้นบนหรือจากรากหญ้า เป็นลักษณะการพัฒนาที่พึงประสงค์ เพราะน่าจะได้ผลที่ดีและยั่งยืนกว่าการพัฒนาในลักษณะ “top down” คือ จากบนลงล่าง ซึ่งมักจะอยู่ในลักษณะของการสั่งการจากหัวหน้าให้ลูกน้องปฏิบัติ

การคิดริเริ่มและพัฒนาจากผู้ปฏิบัติมีคุณค่าหลายประการ เช่น

- ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจในการปฏิบัติ เพราะเป็นผู้คิดเอง ริเริ่มเอง
- ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในการปฏิบัติ เพราะประเด็นปัญหาและความคิดต่างๆ มาจากผู้ปฏิบัติโดยตรง

○ สามารถใช้เวลาแก่โรงเรียนพอสมควรในการปฏิบัติงานกับโรงเรียน ข้อนี้สำคัญมาก เพราะแม้ว่านักวิชาการจะมีความเต็มใจที่จะช่วยโรงเรียนและอยู่ในท้องถิ่น สามารถเดินทางไปมาได้โดยสะดวก แต่หากมีภาระงานหลายด้าน จนไม่สามารถใช้เวลาในการทำงานร่วมกับโรงเรียนอย่างเพียงพอแล้ว ก็จะทำให้เกิดผลน้อยมาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพูดคุยชี้แจงและตกลงกับนักวิชาการที่จะเข้ามาร่วมงาน ให้เข้าใจและรับทราบความคาดหวังและความต้องการของโรงเรียน



- ผู้ปฏิบัติเกิดพันธสัญญา (commitment) ในการปฏิบัติให้สำเร็จ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (ownership) เนื่องจากเป็นผู้คิดเอง ทำเอง
- ผู้ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนางานที่ตนคิด/ริเริ่มขึ้นมา ซึ่งการเรียนรู้จะเป็นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาต่อไป การพัฒนาในลักษณะนี้ จึงมีความยั่งยืน

แม้ว่า การริเริ่มและพัฒนาจากรากหญ้า จะเป็นเรื่องที่พึงประสงค์และหน่วยงานหลายแห่งต้องการให้เกิดขึ้น แต่ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยง่าย เนื่องจากอิทธิพลของวัฒนธรรมการบริหารแบบ “top down” ที่ได้ปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านาน ผู้บริหารเกิดความเคยชินในการสั่งการและการใช้อำนาจที่ตนมีในการบริหารจัดการตามความคิด ความต้องการ และความพอใจของตน ตัวครูเองก็เกิดความเคยชินในการรับคำสั่ง ทำตามคำสั่ง ไม่ค่อยกล้าหรืออยากคิดริเริ่มอะไร ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และไม่เกิดประโยชน์อันใดต่อตน วัฒนธรรมนี้ได้หยั่งรากฝังลึกมานาน จนยากที่จะรื้อถอน คงต้องอาศัยเวลาที่ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งปัจจุบันปรากฏการณ์การพัฒนาแบบ “bottom up” นี้ เริ่มมีให้เห็นมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยสูง หรือมีคณะครูที่เข้มแข็งและเป็นตัวของตัวเอง

ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จะมีครูที่มีความเข้มแข็ง ลูกชั้นริเริ่มและ
นำให้คนอื่นลุกขึ้นมาพัฒนาตนเอง และทำอะไรที่ตนเห็นว่าจะเป็น
ประโยชน์ โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริหารสั่งการ

หากโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง มีครูหรือคณะครูจำนวนหนึ่งที่มี
ความเข้มแข็ง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความใฝ่รู้ รักที่จะเรียนรู้
และพัฒนางาน ต้องการให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด มีความรักใน
วิชาชีพครูและเห็นคุณค่าของวิชาชีพครู ครูเหล่านั้นควรได้รับการ
สนับสนุนให้รวมพลังกันผลักดันการพัฒนาด้วยตนเอง เพราะจะเป็น
ฐานที่มั่นคงที่ช่วยให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนได้

หากมีครู/คณะครูที่เล็งเห็นความสำคัญของการปฏิรูป
การเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน และเห็นว่ารูปแบบการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา เป็นแนวทาง
และกระบวนการที่น่าจะนำมาดำเนินการให้เกิดผลได้ ครู/คณะครู
ดังกล่าว สามารถริเริ่มการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด

และกระบวนการของรูปแบบฯ
ให้เข้าใจ



2. แสวงหาเพื่อนร่วม
อุดมการณ์เพื่อศึกษาหาข้อกันว่า จะ
ร่วมกันดำเนินงานอย่างไร และ
วางแผนร่วมกัน



3. นำความคิดและแผน
งานไปชี้แจงให้ผู้บริหารทราบ ขอ
ความเห็นชอบ และขอการ
สนับสนุนจากผู้บริหาร



4. หากผู้บริหารเห็นชอบ
ยินดีให้การสนับสนุน ก็ดำเนิน
การแสวงหานักวิชาการเข้ามา
ร่วมงานอย่างเป็นทางการ



5. หากผู้บริหารไม่เห็นชอบ คณะครูผู้ซึ่งสมควรกลับมารับการศึกษาหาข้อกัน และวางแผนว่าจะสามารถดำเนินงานการปฏิรูปด้วยตนเองได้อย่างไร ในการปฏิบัติงานตามปกติ โดยไม่ต้องพึ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารในกรณีนี้ คณะครูจำเป็นต้องนำรูปแบบมาปรับใช้ โดยเลือกขั้นตอนที่สามารถทำได้และหาทางเลือกอื่นมาทดแทนส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้



6. ในกรณีที่ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนแต่อย่างใด การแสวงหานักวิชาการเข้ามาช่วยงานอย่างเป็นทางการตามทีรูปแบบกำหนดจะทำได้ยาก การขอความร่วมมือเหลือจากนักวิชาการภายนอก จึงควรดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการไปก่อน หรืออาจใช้วิธีขอคำปรึกษาแนะนำเฉพาะกิจเป็นครั้งๆ ไป



โดยปกติแล้ว หากครูต้องการดำเนินงานโดยไม่กระทบกับงานของผู้บริหารมากนัก ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะไม่ขัดขวาง เพียงแต่ผู้บริหารอาจจะไม่สามารถให้การสนับสนุนในด้านปัจจัยต่างๆ อย่างเต็มที่ และตัวผู้บริหารเองอาจจะไม่เข้าร่วมงานในบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ หากเป็นเช่นนี้ คณะครูจำเป็นต้องดำเนินงานต่างๆ ด้วยตนเอง ดังนั้น การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

แม้ว่าผู้บริหารอาจจะไม่เห็นด้วย หรือเห็นด้วยแต่ยังไม่ให้การสนับสนุน หรือเข้าร่วมงานด้วย จะเป็นกรณีใดก็แล้วแต่ คณะครูผู้ริเริ่มไม่ควรท้อใจ เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้ หากคณะครูผนึกกำลังกันปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ย่อมเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่งตามมา และในไม่ช้า ผู้บริหารจะเริ่มมองเห็นคุณประโยชน์ และกลับมาให้ความสนใจและให้การสนับสนุนคณะครูอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถดำเนินงานได้เต็มรูปแบบ คณะครูจึงอาจจำเป็นต้องลงทุนลงแรงมากในระยะต้น แต่จะค่อยผ่อนเบาในระยะต่อๆ มา ดังนั้น แม้ว่าผู้บริหารจะยังไม่ให้ความสนใจหรือการสนับสนุนในระยะต้น แต่คณะครูมีความเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อ ก็จะสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด และผลดีที่จะเกิดขึ้นก็คือ การที่คณะครูสามารถริเริ่มพัฒนาตน พัฒนางานได้ด้วยตนเองนี้ จะทำให้โรงเรียนมีความมั่นคง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารไปกี่คนก็ตาม โรงเรียนก็จะยังมีการพัฒนาอันเกิดจากพลังครูซึ่งเป็นฐานที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหาร

บทสรุปขั้นที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นเตรียมการ คือ ขั้นตอนการเตรียมจัดตั้งทีมงาน ซึ่งสามารถเตรียมได้โดยกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม คือ นักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน หรือ ครู/คณะครู หากผู้บริหารเป็นผู้เตรียม ก็จะต้องแสวงหาครูที่สามารถเป็นหลักหรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และแสวงหานักวิชาการที่สามารถเข้ามาช่วยเหลือและร่วมมือรู้ไปกับบุคลากรของโรงเรียน

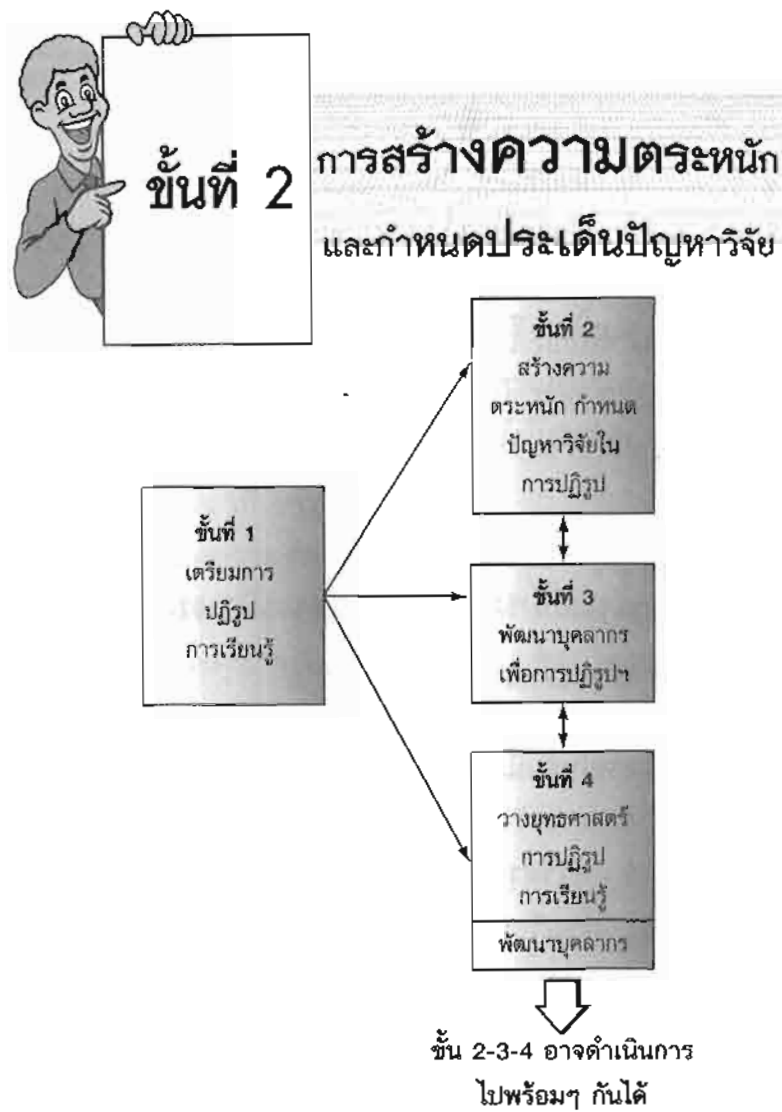
หากครูหรือนักวิชาการหรือผู้สนใจจากภายนอกเป็นผู้เตรียม ก็จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหาร สร้างความตระหนักหรือช่วยให้ผู้บริหารเห็นรอบในมาดำเนินการด้วย มิฉะนั้นการดำเนินการอาจประสบปัญหาต่างๆ และไม่ประสบความสำเร็จได้

การเตรียมความคิด อาจเตรียมโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ได้ แต่ในที่สุดจะต้องประสานงานให้เกิดเป็นทีมดำเนินงาน หรือคณะนักวิจัยขึ้น ซึ่งควรประกอบด้วยบุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย คือ

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน
- 2) คณะครู/อาจารย์ของโรงเรียน
- 3/ นักวิชาการหรือผู้สนใจที่จะร่วมศึกษาวิจัยกับโรงเรียน

เมื่อจัดตั้งทีมดำเนินงานได้แล้ว
ให้ดำเนินการในขั้นที่ 2 ต่อไป

กระบวนการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา



คำชี้แจง

หลังจากจัดตั้งทีมงานได้แล้ว โรงเรียนสามารถเลือกดำเนินการตามข้อใดข้อหนึ่งได้ดังนี้

- ก. ดำเนินงานชั้นที่ 2 ต่อ เสร็จแล้วจึงก้าวไปชั้นที่ 3 และ 4 ตามลำดับ
- ข. ดำเนินงานชั้นที่ 2 และชั้นที่ 3 ไปพร้อมๆ กัน
- ค. ดำเนินงานชั้นที่ 2, 3 และ 4 ไปพร้อมๆ กัน

ดังนั้น จึงขอเสนอแนะว่า โรงเรียนควรศึกษากระบวนการของชั้นที่ 2-3-4 อย่างสังเขปก่อน เพื่อจะได้ตัดสินใจได้ว่า จะเลือกดำเนินการแบบใดดี

ขั้นที่ 2 ขั้นสำรวจความตระหนักและกำหนดประเด็นปัญหาวิจัย

งานในขั้นนี้มี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

- 1. การสร้างความตระหนัก
- 2. การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
- 3. การกำหนดจุดเน้นในการปฏิรูป หรือประเด็นปัญหาวิจัย

เชิ่มอาท 1. การสร้างคามตระหนั

ทำไมต้องสร้างคามตระหนั?



การที่จะทำให้คนจำนวนหนึ่งไม่ว่ามากหรือน้อยยินยอมพร้อมใจ และให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย หากคนเหล่านั้นไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแล้ว ย่อมไม่มีเหตุผลหรือแรงจูงใจอะไรที่จะทำให้เขาปรับเปลี่ยนในเรื่องที่ทำให้เหนียวยาก ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสื่อสาร ชี้แจงกันให้เข้าใจและเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนและส่วนรวม และจูงใจให้เกิดการร่วมมือกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

การสร้างคามตระหนัก็คือ การช่วยให้บุคลากรเกิดคามตระหนัรู้และเข้าใจในเหตุผลของการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดและเห็นถึงความจำเป็นและคุณค่าของการกระทำนั้นๆ ดังนั้นการสร้างคามตระหนัก็คือ กระบวนการในการร่วมกันตอบคำถามสำคัญอย่างน้อย 4 ข้อ คือ

- เราจะทำอะไร? อย่างไร?
- ทำไปทำไม?
- ทำแล้วจะเกิดผลอะไร?
- ผลที่จะเกิดมีคุณค่าอย่างไร

การสร้างความตระหนัก ทำได้อย่างไร?



การสร้างความตระหนักทำได้หลายวิธี แต่ไม่ว่าจะเป็นวิธีใด ควรมีการดำเนินการในประเด็นสำคัญ ดังนี้

แนวทางการสร้างสร้างความตระหนัก

- ต้องให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามารับรู้การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้
- มีการชี้แจงเรื่องที่จะทำให้เกิดเข้าใจตรงกัน (จะทำอะไร อย่างไร เพราะอะไร จะได้ประโยชน์อะไร มีแผนอย่างไร)
- เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น
- ควรใช้การขู่ไข่มากกว่าการบังคับ

วิธีการสร้างความตระหนักที่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้มีหลายวิธี แต่วิธีการที่โรงเรียนส่วนใหญ่เลือกใช้ คือ การจัดประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียน โดยผู้บริหาร ทีมครูแกนนำ และนักวิชาการจากภายนอก และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ร่วมกันชี้แจงและจูงใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักในความจำเป็นและความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยอาจใช้วิธีการอื่นๆ เสริมเพิ่มเติม เช่น

○ เชิญวิทยากรที่มี
ความรู้ ประสบการณ์และความ
น่าเชื่อถือ มาบรรยาย พูดคุย
จงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ
○ เชิญผู้บริหาร และ
คณะครูของโรงเรียนต่างๆ
ที่ประสบความสำเร็จในการ
ปฏิรูปการเรียนรู้มาพูดคุย เล่า
ประสบการณ์ให้บุคลากรฟัง



○ พาบุคลากรของโรงเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบ
ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรพบปะพูด
คุยกับครูและผู้บริหาร และเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอน



○ ส่งเสริมให้นักเรียนไปเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา ฯลฯ ทำให้ครูมีโอกาสรเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้พบปะพูดคุยและเรียนรู้ว่า คนอื่นเขาทำอะไรกันบ้าง เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขวาง

○ จัดเอกสาร หนังสือ วารสาร สื่อต่างๆ ให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้



การสร้างความตระหนักก่อนเริ่มงานนับเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ

ความตระหนักและความร่วมมือที่ต้องการนั้น จะหวังให้เกิดขึ้น 100% คงเป็นไปได้ยาก เพราะความเชื่อถือ การเห็นคุณค่า และการยอมรับนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา หลักฐานและข้อพิสูจน์ต่างๆ ดังนั้น การสร้างความตระหนักเพียงครั้งสองครั้ง อาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการสร้างอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ แต่ในขั้นต้นนี้ อย่างน้อยควรจะมีการชี้ให้เห็นถึงความร่วมมือพอสมควรที่จะเริ่มดำเนินงานได้ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้านในตอนเริ่มต้น แต่หากมีผู้ให้ความร่วมมือพอสมควรที่จะเริ่มดำเนินงานได้ และงานมีความก้าวหน้าเกิดผลประโยชน์ขึ้น ผู้ให้ความร่วมมือก็จะมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

การสร้างความตระหนักในกลุ่มผู้ปกครองและชุมชน

จากผลการวิจัย (ทิตนา แคมมณี และคณะ. 2544) พบว่า โรงเรียน/สถานศึกษาใด ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสูง โรงเรียน/สถานศึกษานั้นจะพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากชุมชนมีพลังและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามาก

ดังนั้น ในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามรูปแบบนี้ จึงควรให้ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งหมายรวมถึง กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมให้มาก ในขั้นแรกซึ่งเป็นขั้นการสร้างความตระหนัก ในคุณค่าของการปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนโดยผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องดำเนินการสร้างความตระหนักในกลุ่มผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนด้วย

ประเด็นที่ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนควรรับรู้ รับทราบ ก็คือ

- โรงเรียนจะทำอะไร อย่างไร
- ทำไมจึงต้องทำ
- ทำแล้วจะเกิดผลอย่างไร
- ผลที่เกิดขึ้นจะมีคุณค่า และประโยชน์อย่างไร
- ต้องการความร่วมมืออะไร จากใครบ้าง
- ผู้ปกครองและชุมชน จะช่วยโรงเรียนได้อย่างไร
- โรงเรียนจะช่วยผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างไร

โรงเรียนควรช่วยให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนเกิดการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ดังที่กล่าวไว้ในตอนต้น วิธีการในการช่วยให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน เกิดความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวนั้น โดยทั่วไป ใช้วิธีการเชิญกลุ่มดังกล่าวมาประชุมชี้แจงอย่างเป็นทางการ หรือพูดคุยบอกกล่าวเป็นรายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ บางโรงเรียนประชาสัมพันธ์ผ่านทางเอกสาร และวารสารของโรงเรียน บางแห่งจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ขึ้น

เป็นพิเศษ บางโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าเยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการเรียนการสอน ชมผลงานของบุตรหลานและพูดคุยกับครู เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

วัตถุประสงค์ของการช่วยให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้รับรู้ รับทราบ และเรียนรู้ในเรื่องที่โรงเรียนดำเนินการ ก็คือ เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านี้เกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือกับ โรงเรียนในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้ อาจมีความแตกต่างกันมากในสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา โรงเรียนจึงควรคำนึงถึงเรื่องของการสื่อสาร จะต้องพยายามอธิบาย และสื่อสารด้วยคำพูดที่เข้าใจได้ง่าย เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง

หลักสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างความตระหนักนี้ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ มิใช่ทำเพียงครั้ง สองครั้ง การให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้รับรู้รับทราบการดำเนินงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ การขอความคิดเห็น และ คำแนะนำในการพัฒนางานหรือแก้ปัญหาต่างๆ การเชิญมาร่วมจัดงาน และมาร่วมงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติยกย่อง และการ ร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้ไปในแนวเดียวกัน ฯลฯ เป็นกิจกรรมที่สามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งจะช่วยให้เขา เห็นคุณค่าของการดำเนินงานและให้ความร่วมมือมากขึ้น

2. การสำรวจสภาพปัญหาและความ ต้องการของโรงเรียน

เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่หรือบุคลากรจำนวนหนึ่งเกิดความ
ตระหนักและยินดีให้ความร่วมมือในการดำเนินการแล้วขั้นตอนต่อไปก็คือ
การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

ทำไมต้องสำรวจปัญหาและความต้องการ ของโรงเรียน?



คำตอบมีหลายประการ คือ

- 1) เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความตระหนักในปัญหาและความ
ต้องการของตน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างความตระหนัก
ที่ควรทำอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อแสวงหาจุดเน้นหรือจุดร่วมในการปฏิรูป เพื่อเป็น
เป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน
- 3) เพื่อสร้างความรู้สึของการมีส่วนร่วม เนื่องจากการให้
ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า โรงเรียนจะพัฒนาอะไรร่วมกัน จะ
ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานนั้น ซึ่งจะส่งผลต่อความ
ผูกพันและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น

การสำรวจปัญหาและความต้องการ ของโรงเรียนได้อย่างไร?



วิธีการสำรวจปัญหาและความต้องการทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่
โรงเรียน/สถานศึกษาเลือกใช้มากที่สุด คือ

การจัดประชุมบุคลากรทั้งโรงเรียน และอภิปรายร่วมกัน
โดยมี/พบปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร ทั้งในส่วนที่
เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้สอน ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน
และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ แล้วรวบรวมประเด็นปัญหา และร่วมกัน
สืบค้นปัญหาความต้องการที่บุคลากรเห็นว่า ควรนำมา
ดำเนินการร่วมกันก่อนเป็นอันดับแรก

การดำเนินการดังกล่าว หากมีกระบวนการในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลอย่างเป็นระบบแล้ว
ก็จะยิ่งดี เช่น

- การดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment)
- การจัดทำ SWOT Analysis

การดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็น ทำได้อย่างไร?



การประเมินความต้องการจำเป็น หรือ “needs assessment” เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นจริง และจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดมาดำเนินการแก้ไข จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นคือ การให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนงานต่างๆ

วิธีการวัดความต้องการจำเป็น ทำได้ 2 แบบ คือ

1. ให้นุคลากรแสดงความรู้สึกที่มีต่อสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นจริง ว่าอยู่ในระดับใด แล้วหาผลต่างของสภาพเหล่านั้น
2. ใช้การถามตรงๆ ว่า
 - ❖ หน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาอะไร หรือ
 - ❖ บุคลากรมีความต้องการให้แก้ไขปัญหาอะไร

การดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปมี 6 ขั้นตอนหลักๆ คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. ระบุกลุ่มบุคคลที่จะให้ข้อมูลความต้องการจำเป็น คือ เราต้องการประเมินความต้องการจำเป็นของใคร
3. กำหนดประเด็น/เรื่องเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่ต้องการ
4. กำหนดวิธีการประเมิน ซึ่งครอบคลุม การกำหนดนิยามความต้องการจำเป็น กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เทคนิคการประเมิน และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล
5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลความต้องการจำเป็นที่ได้

ในการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งตรงกับคำว่า “needs” นั้น หากใช้วิธีการหรือเทคนิคไม่เหมาะสม อาจได้ข้อมูลที่เป็นความต้องการที่ไม่จำเป็น ที่เรียกว่า “want” ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการอยากได้ แต่อาจจะไม่ถึงขั้น “needs” ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนอง อาจจะทำให้เกิดผลเสียหายตามมา

การที่โรงเรียน/สถานศึกษา ดำเนินการประเมินความต้องการ
จำเป็นของโรงเรียน ตามความเห็นของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากร
ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน กระบวนการมีส่วนร่วมในการ
ประเมิน จะช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการ
ดำเนินงานต่อไป

การจัดทำ SWOT Analysis ทำได้อย่างไร?

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการวางแผน
ยุทธศาสตร์ เพื่อการจัดการองค์กรหรือเพื่อปฏิบัติการแก้ปัญหาใดๆ
โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและ
ภายนอกองค์กรรวม 4 ด้าน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร คือ การวิเคราะห์ความ
สามารถขององค์กรทั้งทางด้านบวกและด้านลบประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง หรือจุดเด่น (strength) ของ
องค์กร

1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน หรือจุดด้อย (weakness) ของ
องค์กร

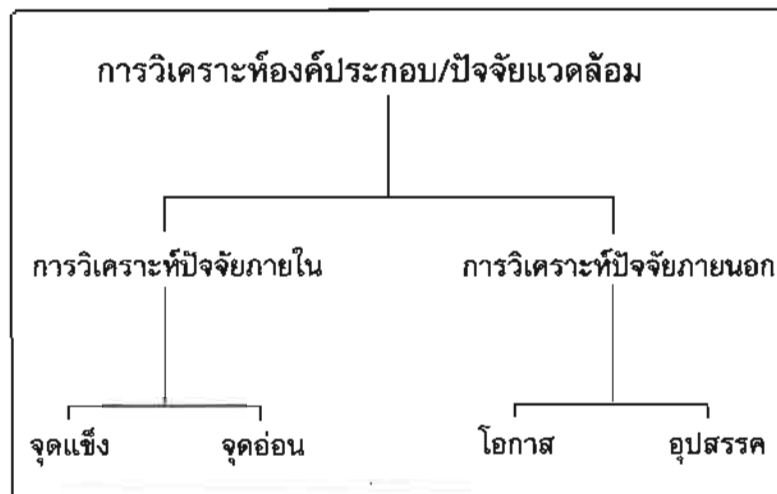
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้ง
ทางด้านบวกและลบ ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์โอกาส (opportunities) ที่เื้อื้อต่อองค์กร

2.2 การวิเคราะห์อุปสรรค (threats) ที่อาจเป็นปัญหา
สำหรับองค์กร

หากองค์กรสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลตามความเป็นจริงใน 4 ด้านดังกล่าวได้ครบถ้วน ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ในการวางแผนจัดการและดำเนินงานขององค์กรต่อไป

กรอบโครงสร้างของ SWOT Analysis



แม้ว่า SWOT Analysis จะเป็นเครื่องมือที่องค์กรทางธุรกิจใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในด้านการตลาด ซึ่งมีการแข่งขันกันสูงมาก แต่ก็สามารถนำมาปรับใช้ได้กับองค์กรอื่นๆ โรงเรียน/สถานศึกษาสามารถนำวิธีการนี้มาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน และวางแผนที่จะแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการพัฒนา โดยการหาทางป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และใช้โอกาสที่มีให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา

3. การกำหนดจุดเน้น (focus) ในการ ปฏิรูปการศึกษา กำหนดประเด็น ปัญหาวิจัย และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (common vision)

กระบวนการในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ
ของโรงเรียนในข้อที่ 2 จะนำมาซึ่งข้อตกลงร่วมกันว่าจุดเน้นที่
บุคลากรทั้งโรงเรียนจะร่วมกันดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ คืออะไร

เหตุใดจึงต้องกำหนดจุดเน้นในการปฏิรูป?

เนื่องจากประเด็นการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรจะปฏิรูปนั้นมี
ความหลากหลายและมีจำนวนมาก การจะปฏิรูปในทุกเรื่องทุก
ประเด็นต้องอาศัยระยะเวลามาก จึงจะเห็นผลได้ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้
บุคลากรหมดกำลังใจ หรือเกิดความท้อถอยไปเสียก่อน นอกจากนั้น
การทำเรื่องยากหลายเรื่องพร้อม ๆ กัน ย่อมยากกว่าการทำทีละเรื่อง
การรวมพลังกันปฏิรูปในจุดเดียวกัน จะสามารถช่วยให้การทำงาน
เป็นไปได้ง่ายขึ้น และการรวมพลังกันทำในเรื่องเดียวกัน ย่อมจะช่วยให้
เกิดพลังผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การปฏิรูปขับเคลื่อน
ก้าวหน้าไปได้เร็วขึ้น และประสบความสำเร็จเร็วขึ้น

จุดเน้นในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่บุคลากรของโรงเรียนควร
ร่วมกันกำหนด มี 2 ด้าน ได้แก่

จุดเน้นในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

1. จุดเน้นด้านเป้าหมาย
2. จุดเน้นด้านวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย

1) **จุดเน้นด้านเป้าหมาย** หมายถึง ผลการปฏิรูปการเรียนรู้
เป็นเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป้าหมายโดยตรงของการปฏิรูปการเรียนรู้
ก็คือ ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนซึ่งการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง
โรงเรียนตามรูปแบบฯ นี้ คาดหวังผลอย่างน้อย 2 ด้าน คือ

๐๐ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของ
ชาติ

๐๐ ผลการเรียนรู้ตามจุดเน้น ซึ่งเป็นปัญหาความต้องการ
ของโรงเรียนที่โรงเรียนได้ร่วมกันกำหนด

2) **จุดเน้นด้านวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย** หมายถึง การเลือก
วิธีการหลักที่จะใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่ง
วิธีการนี้เป็นวิธีการที่บุคลากรทั้งโรงเรียนต้องการศึกษาวิจัยและ
พัฒนาให้ได้องค์ความรู้ใหม่

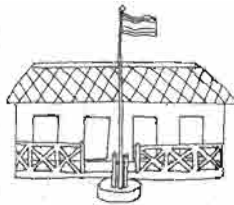
ตัวอย่าง โรงเรียน ก. มีปัญหาผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์
ด้านภาษาไทยอ่อนมาก บุคลากรของโรงเรียนเห็นเป็นปัญหาสำคัญ
จึงกำหนดให้การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (ฟัง พูด อ่าน เขียน) เป็น

จุดเน้นด้านเป้าหมายในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และได้ตกลงเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทักษะการสื่อสาร เป็นวิธีการหลักในการจัดการเรียนการสอนในทุกกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ ตามหลักสูตร และเป็นประเด็นปัญหาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยใช้อยุทธศาสตร์การกำหนดจุดเน้นในการปฏิรูป และการใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานนี้ สามารถบูรณาการงานด้านการจัดการเรียนการสอนและงานด้านการวิจัยให้เป็นเรื่องเดียวกันได้

จุดเน้นที่บุคลากรทั้งโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมาจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นปัญหาวิจัยและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (common vision) ในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งโรงเรียน ดังตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างประเด็นปัญหาวิจัย ที่มาของปัญหาวิจัย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน/สถานศึกษา ที่ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุดโครงการ วพร. มีดังนี้



โรงเรียน : พระมหาราชนิเทศาภิบาลกระทรวงมหาดไทย

ประเด็นปัญหาวิจัย : การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ที่มาของปัญหาวิจัย : ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 โรงเรียนได้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการวิจัย ได้มีการอบรมบุคลากรของโรงเรียนในเรื่องนี้ในรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้ครูส่วนหนึ่ง เริ่มทำงานวิจัยในชั้นเรียน และเกิดความตื่นตัวในการทำวิจัย เมื่อโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ รพท. จึงได้ร่วมกันพิจารณาหาจุดเน้นหรือจุดร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งจากการทบทวนประสบการณ์การทำงานและองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนและการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ก็ได้คำตอบร่วมกันที่โรงเรียนจะดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยใช้กระบวนการวิจัย

วิจัยครั้งนี้ : มุ่งพัฒนาให้นักเรียนสามารถใช้กระบวนการ (เฉพาะที่
สอดคล้องกับ
จุดเน้นของ
การปฏิรูป)
วิจัยในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน



โรงเรียน : บ้านเขาวง อ.อุทัยธานี

ประเด็นปัญหาวิจัย : การจัดการเรียนรู้

แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะการคิด

ที่มาของปัญหาวิจัย : โรงเรียนจัดการศึกษาในระดับอนุบาล-
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่ผ่านมา ครูส่วนใหญ่เน้นการสอน
อ่าน สอนเขียน โดยใช้การบรรยาย "ให้อ่านหนังสือโดยอาศัย
บทเรียนสำเร็จรูปที่จัดทำโดยสำนักพิมพ์เอกชน ต่อมาครู
เห็นว่ากิจกรรมการเรียนรู้แบบเดิมไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้
ตามวัตถุประสงค์ จึงร่วมกันหาแนวทางปรับเปลี่ยนและตกลง
กันว่า ครูควรจะจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ผลการจัดการ
กิจกรรมแบบบูรณาการ สามารถพัฒนาผู้เรียนได้เพิ่มขึ้น เด็ก
กล้าพูดกล้าแสดงออกมากขึ้น แต่ผลงานของเด็ก แสดงให้เห็น
เห็นว่า เด็กยังขาดความสามารถในการคิด และครูยังขาด
ทิศทางและแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาเด็กในด้านนี้
จึงได้ตกลงร่วมกันที่จะศึกษา และดำเนินการวิจัยและ
พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่จะช่วยพัฒนาความ
สามารถทางการคิดของเด็กได้

วิจัยครั้งนี้ : มุ่งเน้นให้นักเรียนมีคุณลักษณะของการเป็น
(เฉพาะที่) นักคิด รู้จักใช้กระบวนการปัญญาในการ
สอดคล้องกับ เรียนรู้แก้ปัญหาและดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ
จุดเน้นของ
การปฏิบัติ)



โรงเรียน : ตำรวจตระเวนชายแดน

บ้านป่าก่อ อ.ฮ้าง อ.เขื่อน

ประเด็นปัญหาวิจัย : การจัดการเรียนรู้
แบบบูรณาการโครงการพระราชดำริเพื่อ
พัฒนาทักษะภาษาไทย คณิตศาสตร์และ
ทักษะการทำงาน

ที่มาของปัญหาวิจัย : ครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
มีหน้าที่ในการสอนนักเรียนตามหลักสูตรและในขณะ
เดียวกันก็ดำเนินงานโครงการตามพระราชดำริฯ สมเด็จพระ
เทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กรม 8 โครงการ
จากโครงการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ในทุก ๆ ปี พบว่า ผลการจัดการ
ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในวิชาภาษาไทยและ
คณิตศาสตร์ต่ำกว่ากลุ่มวิชาอื่น ๆ และในสัปดาห์การทำงาน
พื้นฐานอาชีพ นักเรียนขาดการทำงานอย่างเป็นระบบ เนื่องจาก
ภาระงานจำนวนมากของครู ตลอด จึงยากที่ครูจะดำเนินงาน
ทุกอย่างให้มีคุณภาพตามต้องการ จึงได้ร่วมกันคิดหาทาง
แก้ปัญหา และพบว่า การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็น
หนทางหนึ่งที่จะช่วยได้ จึงเกิดความคิดที่จะบูรณาการ
งานหลายๆ ส่วนเข้าด้วยกัน โดยการใช้โครงการตาม
พระราชดำริเป็นแกน และบูรณาการสาระต่างๆ ตามหลักสูตร
สอดคล้องกันไปอย่างเหมาะสม โดยเน้นทักษะภาษาไทย
คณิตศาสตร์ และทักษะการทำงานเป็นพิเศษ เพื่อแก้ปัญหา
ที่มีอยู่

วิสัยทัศน์ : มุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในกา
(เฉพาะที่ ทำงานและทักษะพื้นฐานอาชีพ รวมทั้งการใช้
สอดคล้องกับ ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์ เพื่อการดำรงชีวิตอย่าง
จุดเน้นของ มีคุณภาพตามศักยภาพของตน
กาชปฏิบัติ)



ภาพที่ 1



ภาพที่ 2



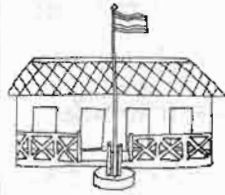
โรงเรียน : สภิตแห่งมหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์ (บางเขน) กทม.

ประเด็นปัญหาวิจัย : การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
อิสระและพัฒนาตนเพื่อพัฒนาจิตนิสัย

ที่มาของปัญหาวิจัย : การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
มุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนในทุกด้าน โดย
โรงเรียนได้กำหนดคุณลักษณะที่แสดงถึงจิตนิสัยของ
ผู้เรียนที่พึงประสงค์ไว้หลายประการ เช่น (1) ความอยากรู้
อยากเห็น (2) ความกระตือรือร้น (3) ความคิดสร้างสรรค์
(4) ความร่วมมือ (5) ความไม่เบื่องาน (6) การยอมรับ
ความจริง ฯลฯ ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาใน
รายวิชาต่างๆ รวมทั้งผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ แต่ปรากฏว่า
การดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการใช้เวลาที่
จัดไว้สำหรับกิจกรรมพัฒนาจิตนิสัยไม่ตรงกับวัตถุประสงค์
และการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาเด็กนักเรียนยังไม่เป็น
ระบบและต่อเนื่อง โรงเรียนจึงพิจารณาว่าร่วมกันที่จะดำเนินการ
วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอิสระและพัฒนาตนเพื่อ
พัฒนาจิตนิสัยของนักเรียนทุกระดับชั้น

วิสัยทัศน์ : มุ่งส่งเสริมการพัฒนาจิตนิสัยของนักเรียนใน
(เฉพาะที่ การเรียนการสอนรายวิชาและในการจัดการเรียน
สอดคล้องกับ อิสระ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะ “รอบรู้ สุจริต
ขยันหมั่นเพียร
การปฏิรูป) จิตมั่นคง ดำรงคุณธรรม”



สถานศึกษา : วิทยาลัยอาชีวศึกษา

มหาสารคาม อ. มหาสารคาม

ประเด็นปัญหาวิจัย : การพัฒนาทักษะ
การคิด โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบ
บูรณาการ

ที่มาของปัญหาวิจัย : วิทยาลัยฯ ได้ดำเนินการปฏิรูปการ
ศึกษามาอย่างต่อเนื่องและได้เป็นสถานศึกษานำร่อง ใน
การบูรณาการคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
เมื่อได้เข้าร่วมในโครงการ วพช. จึงได้นำผลงานวิจัยและ
ประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา ที่ได้ประเมิน
ไว้ปีละครั้งมาพิจารณาและพบว่า นักศึกษามีคุณลักษณะด้าน
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้ง ๆ ที่คุณลักษณะ
ดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานอาชีพของนักศึกษาที่ต้องใช้
ความคิดริเริ่มในการสร้างและผลิตผลงาน ดังนั้น วิทยาลัยจึง
ตัดสินใจที่จะร่วมกันพัฒนาทักษะการคิดของนักศึกษา โดย
เฉพาะในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้การจัดการเรียนรู้
แบบบูรณาการ

วิสัยทัศน์ : มุ่งเน้นการพัฒนานักศึกษาให้สามารถใช้ความ
(เฉพาะที่ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน
สอดคล้องกับ อาชีพและในการดำรงชีวิตประจำวัน
จุดเน้นของ การปฏิรูป)

จากตัวอย่างที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่า โรงเรียน/สถานศึกษาทั้งหลาย ต่างก็ได้ประเด็นปัญหาวิจัยของตนมาจากสภาพปัญหาและความต้องการตามบริบทของตน และใช้กระบวนการให้บุคลากรทั้งโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นปัญหา (แต่อาจจะแตกต่างกันบ้างในปริมาณการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามความจำเป็นในบริบทของโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรทั้งโรงเรียน ประมาณ 10 - 20 คน ทุกคนอาจมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เท่าเทียมกัน แต่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก ปริมาณการมีส่วนร่วม อาจขึ้นกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกคนต้องได้รับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งอย่างทั่วถึง) ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะนำมาซึ่งการยอมรับและการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้แบบรวมพลังทั้งโรงเรียนต่อไป



บทสรุปขั้นที่ 2 การสร้างความตระหนัก และกำหนดปัญหาวิจัย

เมื่อได้ทีมงานที่จะดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนจากภายนอกโรงเรียน จากการทำเนิ
งานในขั้นที่ 1 แล้ว ทีมงานดังกล่าว สามารถเริ่มงานในขั้นที่ 2
(โดยอาจดำเนินการขั้นที่ 3 และ 4 ควบคู่ไปด้วย) ซึ่ง
ประกอบด้วย

1. การสร้างความตระหนัก คือ การช่วยให้บุคลากร
ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำและเห็น
คุณค่าของสิ่งที่จะทำ
2. การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
เพื่อแสวงหาจุดเน้นหรือจุดร่วมในการปฏิรูป
3. การกำหนดจุดเน้นในการปฏิรูปทั้งทางด้านเป้าหมาย
การปฏิรูป และวิธีที่นำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนด
ประเด็นปัญหาวิจัย และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนย่อยดังกล่าว สามารถใช้
วิธีการที่หลากหลาย เช่น การจัดประชุม ระดมสมอง อภิปราย
และตกลงร่วมกัน การจัดทำ needs assessment และการ
จัดทำ SWOT Analysis

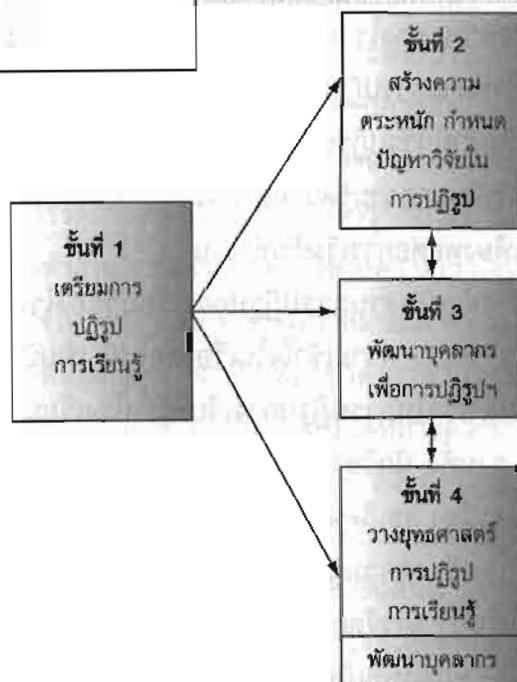
โปรดดำเนินการขั้นที่ 3 ต่อไป



กระบวนการจัดทำแผนงานตามรูปแบบการปฏิบัติการเรียนรู้
ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา



การพัฒนาบุคลากร



ขั้น 2-3-4 อาจดำเนินการ
ไปพร้อมๆ กันได้

ขั้นที่ 3 ขั้นการพัฒนาบุคลากร

ขั้นนี้สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กับขั้นที่ 2 และ 4 ได้

โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ในเรื่องใดบ้าง?



เมื่อบุคลากรของโรงเรียนสามารถกำหนดจุดเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ เป้าหมายการปฏิรูปการเรียนรู้ และประเด็นปัญหาวิจัยได้ชัดเจนแล้ว ทีมงานการปฏิรูปการเรียนรู้ ควรดำเนินการในขั้นที่ 3 ต่อไป คือ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เพียงพอต่อการเริ่มต้นทำงาน

จากการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนในชุดโครงการ วพร. พบว่า ความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งหากครูและผู้บริหาร รวมทั้ง นักวิชาการจากภายนอก ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จะเกิดผลที่ชัดเจนอย่างรวดเร็ว

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ การปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้น และการวิจัย

1.1) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความเข้าใจตรงกัน ในโมทัศน์สำคัญของคำว่า กระบวนการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ รวมทั้งความหมายของ

การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.2) เนื่องจากโรงเรียนได้ร่วมกันเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นในการปฏิรูปและการศึกษาวิจัย จึงเป็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน เพื่อจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น โรงเรียนจึงควรมีการสร้างความเข้าใจในเรื่องที่ตนจะทำ เช่น โรงเรียนจะวิจัยและพัฒนาในเรื่องการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อพัฒนากระบวนการคิดและกระบวนการทำงานของผู้เรียน ประเด็นที่โรงเรียนควรสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ก็คือเรื่อง “การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ” “กระบวนการคิด” และ “กระบวนการทำงาน” ซึ่งหากบุคลากรขาดความเข้าใจแล้ว จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ความเข้าใจที่แท้จริงมิใช่เรื่องที่เกิดขึ้นง่ายๆ จำเป็นต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในขั้นนี้ จึงได้หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวเพียง 1 ครั้งก็พอ การสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งและแท้จริง แต่ในขั้นต้นนี้ อย่างน้อยบุคลากรทุกฝ่ายควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจที่เพียงพอต่อการเริ่มงาน

1.3) เนื่องจากบุคลากรทุกฝ่ายจำเป็นต้องใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน ซึ่งตามรูปแบบนี้ ไข่มโนทัศน์ของการ

วิจัยและพัฒนา และการวิจัยปฏิบัติการ (action research) ร่วมกัน
ดังนั้นโรงเรียนจึงควรดำเนินการสร้างความเข้าใจในมโนทัศน์สำคัญ
ของเรื่องดังกล่าว เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงาน
บรรลุผลตามเป้าหมาย

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
การบริหารงานวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครู
สามารถดำเนินการปฏิรูปให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้อง
เข้าใจบทบาทหน้าที่และภาระของตนในการที่จะช่วยเกื้อหนุนให้
การปฏิรูปเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยผู้บริหารควรมี
ความเข้าใจทั้งทางด้านหลักการและการปฏิบัติในประเด็นดังต่อไปนี้

- 2.1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- 2.2) การจัดปัจจัยเกื้อหนุน
- 2.3) การจัดระบบนิเทศภายใน
- 2.4) การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 2.5) การประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน การ
ประกันคุณภาพ การประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพ
ภายนอก

โดยปกติแล้ว ความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงมิใช่จะเกิดขึ้น
ได้จากการใช้วิธีการดังกล่าวเพียงครั้งสองครั้ง การพัฒนาความรู้
ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้
ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติควบคู่กันไป จนกระทั่งเกิดความเข้าใจที่
ชัดเจน

เรื่องต่างๆ ดังกล่าว เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในสาระสำคัญหรือมโนทัศน์ (concept) ของเรื่องนั้น ส่วนรายละเอียดที่ลึกซึ้งขึ้น อาจมีความแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เช่น ครูมีความจำเป็นต้องศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนรู้ และผลหรือเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงาน และการประกันคุณภาพมากกว่าครู แต่ถ้าเป็นไปได้ การที่ทุกฝ่ายได้เรียนรู้ร่วมกันในทุกๆ เรื่อง จะส่งผลดีที่สุด เนื่องจากทุกคนรู้ความคาดหวัง และมีความเข้าใจตรงกัน เพราะได้ผ่านกระบวนการสร้างความเข้าใจมาด้วยกัน

สรุปประเด็น/สาระสำคัญที่บุคลากรของโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

กลุ่มบุคคลที่ควรได้รับการพัฒนา	ประเด็น/หัวข้อเรื่องที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา
○ ผู้บริหาร ○ ครู ○ นักวิชาการจากภายนอก ○ ผู้ปกครอง ○ ชุมชน	○ การเรียนรู้ อันประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ ○ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ○ การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษา ○ การปฏิรูปทั้งโรงเรียน ○ บทบาทของการวิจัยในการศึกษา ○ บทบาทของทุกฝ่ายในการปฏิรูปการศึกษาและความสัมพันธ์