การวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ปริญญานิพนธ์

ของ

พิทักษ์ โสตถยาคม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

กันยายน 2560

การวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ปริญญานิพนธ์

ของ

พิทักษ์ โสตถยาคม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

กันยายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

บทคัดย่อ

ของ

พิทักษ์ โสตถยาคม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
กันยายน 2560

พิทักษ์ โสตถยาคม. (2560). *การวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.* ปริญญานิพนธ์ปร.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา, รองศาสตราจารย์ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาและขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัยคือ ครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนแกนนำ จำนวน 5 คน ครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 11 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียน จำนวน 14 คน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวิจัยนี้ใช้สุนทรียแสวงหาเป็นวิธีวิทยาวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นพบ 2) การสร้างฝัน 3) การออกแบบ และ 4) การสานฝัน การเก็บข้อมูลในพื้นที่ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เรื่องเล่า และการทบทวนหลังการปฏิบัติ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 5 คน ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นไปได้ที่จะใช้สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อสร้างคุณสมบัติที่มุ่งหวัง 3 ประการ คือ มีความรู้ความคิดในการทำงาน มีการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ และมีความสามารถในการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากสุนทรียแสวงหาสอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ที่เชื่อที่ว่าทุกคนมีศักยภาพ จุดแข็งที่รอการค้นพบ ให้ความสำคัญของจุดเด่นและความสำเร็จ สร้างความภาคภูมิใจและก่อเกิดเป็นพลังของความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน 3) ครูผู้นำการเรียนการสอนมีคุณสมบัติการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนดีขึ้น เมื่อผ่านกระบวนการสุนทรียแสวงหา ทั้งด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง และด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ 4)นวัตกรรมการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนแกนนำ จำนวน 12 นวัตกรรม ประกอบด้วยนวัตกรรมสำหรับครูใช้กับนักเรียนนวัตกรรมสำหรับครูใช้กับครู และนวัตกรรมสำหรับนักเรียนใช้กับนักเรียนและได้ขยายไปยังครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 11 โรงเรียน เกิดการต่อยอดความรู้ ประยุกต์วิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ขึ้นใหม่ได้นวัตกรรม จำนวน28 นวัตกรรม

RESEARCH FOR THE DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERS USING AN APPRECIATIVE INQUIRY IN SCHOOLS UNDER PRA NAKHON SI AYUTTHAYA EDUCATIONAL SERVICE AREA, OFFICE ONE

AN ABSTRACT

BY

PITAK SOTTHAYAKOM

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Doctor of Philosophy degree in Applied Behavioral Science Research

atSrinakharinwirot University

September 2017

Pitak Sotthayakom. (2017).*Research for the Development of Instructional Leaders using an Appreciative Inquiry in Schools under PraNakhon Si Ayutthaya Educational Service Area, Office One.*Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Research). Bangkok: Graduate School,Srinakharinwirot University. Advisory Committee: Assoc. Prof. Dr. DussadeeYeolao,Assoc. Prof. Dr.SiripaarnSuwanmonkha.

The main objectives of this study were: to Develop Instructional Leaders using an Appreciative Inquiry in schools under PraNakhon Si Ayutthaya Educational Service Area, Office One, to examine the possibility of using Appreciative Inquiry for capacity development of instructional leaders and to enhance learning capacity of the instructional leaders and students in schools under PraNakhon Si Ayutthaya Educational Service Area, Office One. Samples consisted of five instructional leaders of pilot schools, eleven instructional leaders of network schools, and principals of fourteen schools under PraNakhon Si Ayutthaya Educational Service Area, Office One. The Appreciative Inquiry, which consists of four steps: 1) Discovery; 2) Dream; 3) Design; and 4) Destiny, was used as research methodology. The use of Appreciative Inquiry requires the following process: 1. Find strong points that can be converted into practice; 2. Develop innovations which can be used for capacity development of the instructional leaders; 3. Find role models of instructional leaders. Data were collected from participatory observations, in-depth interviews, focus group discussions, storytelling and after action review. Content analysis was done for qualitative data.

The study revealed that: 1. Five instructional leaders have been developed and changed their instructional leadership behaviors. 2. It is possible to use Appreciative Inquiry to develop targeted skills of the instructional leaders, which consist of 1) acquiring knowledge and concept of their work; 2) acquiring capacity to be role models in this area of work; 3) acquiring skills in human relationship and professional development. Under the Appreciative Inquiry Theory, it is believed that all human beings have capacity and strengths which have not been discovered. Once these capacity and strengths are discovered, it can turn into power which can be used for the success of school development. 3. After participating in the Appreciative Inquiry Program, the instructional leaders have higher skills in all three mentioned areas. 4. Twelve innovations developed under this study have been used by the instructional leaders in eleven schools under our network. More innovations had been developed based on these twelve innovations. In total, twenty-eight innovations had been developed by the end of the study.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ของ
พิทักษ์ โสตถยาคม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

…….…… คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่…..เดือนกันยายนพ.ศ.2560

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ดร.ดุษฎีโยเหลา)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์สุวรรณมรรคา)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ดร.วินัยดำสุวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ดร.ดุษฎีโยเหลา)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์สุวรรณมรรคา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ดร.นำชัยศุภฤกษ์ชัยสกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นริสราพึ่งโพธิ์สภ)

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณา ได้รับการชี้แนะและช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญหลายท่าน โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาหลักคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม คือ รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา ท่านทั้งสองได้ให้ความเอาใจใส่ ให้เวลา ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้โอกาสพัฒนาต่อยอด เชื่อมโยงจากความถนัด ความสนใจของผู้วิจัยกับการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ที่มีประโยชน์และคุณค่า พร้อมๆ ไปกับการส่งเสริมการสร้างการเปลี่ยนแปลงความคิด จิตใจ และการปฏิบัติของผู้มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในพื้นที่การวิจัยของผู้วิจัย สิ่งสำคัญนอกเหนือจากนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในตัวตนของผู้วิจัย ที่เกิดจากการได้เรียนรู้ ได้แรงบันดาลใจ ได้เห็นแบบอย่างของการเป็นนักวิชาการ แบบอย่างของการเป็นนักวิจัย และแบบอย่างของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู จากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของอาจารย์ และขอขอบคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าทุกๆ ท่าน ที่ได้ช่วยชี้นำ ตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้วิจัยได้คิด และนำเสนอ รวมทั้งเติมเติมแง่คิดมุมมอง เพื่อให้ผู้วิจัยได้แนวทางปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัยให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ดร.วินัยดำสุวรรณประธานคณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญานิพนธ์ และประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ยุทธนา ไชยจูกุล อาจารย์ดร.นำชัยศุภฤกษ์ชัยสกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นริสราพึ่งโพธิ์สภ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับอาจารย์ดร.นำชัยศุภฤกษ์ชัยสกุล ประธานบริหารหลักสูตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นริสราพึ่งโพธิ์สภ เลขานุการหลักสูตร ที่ให้ความอนุเคราะห์ และช่วยแก้ไขปัญหาในทุกๆ เรื่อง

ขอขอบคุณครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนเครือข่าย ที่ดำเนินการอย่างเต็มที่ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของเพื่อนครูและผู้เรียน ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่ง ศึกษานิเทศก์ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1ที่ให้การสนับสนุนการดำเนินการวิจัยนี้อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น ปร.ด. (เน้นวิจัย) รุ่นที่ 8 ที่ได้เป็นกำลังใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเสมอมา ขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับพี่ฮารุ อรุณี ลิ้มมณี สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณพ่อ แม่ และทุกคนในครอบครัวที่อยู่เคียงข้าง ด้วยความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดมา

พิทักษ์ โสตถยาคม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leaders)	10
ความหมายของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน	10
บทบาทของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน	11
ลักษณะของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน	13
การพัฒนาผู้นำการเรียนการสอน	15
ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership)	16
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเรียนการสอน	16
ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอน	16
ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)	16
ความหมายของการเรียนการสอน (Instruction)	17
ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอน	18
งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน	20
การวัดประเมินภาวะผู้นำการเรียนการสอน	26
สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry: AI)	27
ความเป็นมาของสุนทรียแสวงหา	28
ความหมายของสุนทรียแสวงหา	31
หลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหา	32
หลักของการสร้างความรู้	32
หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน	32
หลักการของกวีนิพนธ์	32

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
หลักการของการคาดหมาย	32
หลักการคิดบวก	32
หลักของการมองภาพรวม	33
สมมติฐานของสุนทรียแสวงหา	33
กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหา	34
การกำหนดหัวข้อ (Define)	35
การค้นพบ (Discovery)	35
การสร้างฝัน (Dream)	36
การออกแบบ (Design)	36
การสานฝัน (Destiny)	36
เทคนิคที่ใช้ในขั้นตอนของสุนทรียแสวงหา	37
การตั้งคำถาม	37
การสัมภาษณ์	37
การเล่าเรื่อง (Storytelling)	38
การใช้การมองภาพอนาคต (Future search)	38
แนวปฏิบัติการสุนทรียแสวงหา	39
การเตรียมเข้าสู่วงจรการเปลี่ยนแปลง	39
การกำหนดหัวข้อ	39
การค้นพบ	40
การสร้างฝัน	42
การออกแบบ	44
การสานฝัน	45
งานวิจัยเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหา	45
กรอบแนวคิดการวิจัย	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
การกำหนดผู้ร่วมวิจัย	52
ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้	52
ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอน	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
ระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอน.....	54
ขั้นตอนการวิจัย.....	54
ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้.....	54
ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอน.....	55
ระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอน.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน.....	63
สภาพปัจจุบันของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน.....	63
สภาพที่ควรจะเป็นของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน.....	73
แนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน.....	77
ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน.....	81
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา.....	85
สภาพเริ่มต้นก่อนการพัฒนา.....	85
ผลการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน.....	88
การดำเนินการวงรอบที่ 1.....	89
การดำเนินการวงรอบที่ 2.....	105
การดำเนินการวงรอบที่ 3.....	111
ตอนที่ 3 ผลการขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา	134
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	159
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	159
วิธีดำเนินการวิจัย.....	159
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	160
สรุปผลการวิจัย.....	160
การอภิปรายผลการวิจัย.....	163
ข้อเสนอแนะ.....	166

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	168
ภาคผนวก	185
ประวัติย่อผู้วิจัย	222

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามลักษณะโรงเรียน…….....	53
2 กิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา.....	56
3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน โดยใช้สุนทรียแสวงหา……	58
4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน ที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน พร้อมเหตุผลสนับสนุน……	84
5 ข้อมูลพื้นฐานของครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 5 คน ใน 3 โรงเรียนแกนนำ	87
6 นวัตกรรม บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน เพื่อนครู และผลที่เกิดกับผู้เรียน	135
7 นวัตกรรม บทบาทครูผู้นำในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อนครู และผลที่เกิดกับผู้เรียน	155

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กระบวนทัศน์การแก้ปัญหาและสุนทรียแสวงหา……..... 30
2 กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหา……..... 35
3 กรอบแนวคิดการวิจัย……..... 50
4 เป้าหมายการจัดการเรียนรู้……..... 66
5 ปัจจัยภายในของการจัดการเรียนรู้ของครู……..... 67
6 ปัจจัยภายนอกของการจัดการเรียนรู้ของครู……..... 70
7 บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนในปัจจุบัน……..... 73
8 บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนที่คาดหวัง……..... 77
9 ความต้องการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน…… 81
10 ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน... 84
11 กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา..... 88
12 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการอ่านคล่องเขียนคล่องของครู1…..... 99
13 กระบวนการและผลการพัฒนาครู1 โดยใช้สุนทรียแสวงหา…..... 121
14 กระบวนการและผลการพัฒนาครู2 โดยใช้สุนทรียแสวงหา…..... 124
15 กระบวนการและผลการพัฒนาครู3 โดยใช้สุนทรียแสวงหา…..... 126
16 กระบวนการและผลการพัฒนาครู4 โดยใช้สุนทรียแสวงหา…..... 128
17 กระบวนการและผลการพัฒนาครู5 โดยใช้สุนทรียแสวงหา…..... 130
18 กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา..... 133

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพในหลายส่วน ทั้งปัญหาโรงเรียนจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำและขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขาดแคลนครูที่มีคุณภาพและคุณธรรม ขาดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 2) จากข้อมูลผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติและนานาชาติ สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน อาทิ ผลการประเมินนักเรียนนานาชาติ อายุ 15 ปี หรือ PISA 2012 ในด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ พบว่านักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย OECD ทุกวิชา (โครงการ PISA ประเทศไทย. 2556: 4) ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 2 หรือ TIMSS 2011 พบว่า นักเรียนไทยทั้งสองระดับชั้นมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติทั้งสองวิชา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2557ก: 58-61) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2555 พบว่า ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถทางด้านภาษา และความสามารถด้านคิดคำนวณ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 44.11 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557ข: 11) ซึ่งน้อยกว่าร้อยละ 50 เช่นเดียวกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 45.75 มัธยมศึกษาปีที่ 3 เท่ากับ 40.71 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 37.58 (สำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2558: ออนไลน์)

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีนโยบายปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานหลายประการ ในปี 2558 ได้เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557ก: 20) สอดคล้องกับรายงานของเซอร์ไมเคิล บาร์เบอร์ แห่งบริษัท McKinsey & Company ที่ศึกษาระบบโรงเรียนในประเทศที่มีผลการประเมินสูงในโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ หรือ PISA พบว่า คุณภาพของระบบโรงเรียนที่ดีขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูผู้สอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: 2552: 23) คุณภาพครูช่วยให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (อัมมาร สยามวาลา; ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์; และ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. 2555: 11) ซึ่งสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์; ศุภณัฏฐ์ ศศิวุฒิวัฒน์; และแบ๊งค์ งามอรุณ

โชติ. (2557: 24) ได้สรุปว่า การปฏิรูปการศึกษาด้วยมาตรการใดๆ จะไม่สามารถยกระดับผลการเรียนของนักเรียนได้ หากไม่มีผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ให้ครูมีความสามารถ ความเอาใจใส่ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน อาจกล่าวได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน และการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพครูให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

การส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการพัฒนาครูให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) ในการพัฒนาคุณภาพครูหรือสมรรถนะครูประจำการจำเป็นต้องดำเนินการร่วมกันทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูประจำการ ผู้บริหารสถานศึกษา และตัวครูเอง ซึ่งจะต้องพัฒนาภายในสถานศึกษา (insite-based development) เป็นระยะๆ เน้นให้ครูนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงในชั้นเรียน มีการนิเทศภายใน สำหรับกระบวนการพัฒนาที่ได้ผลครูจะต้องได้เรียนรู้ภาวะผู้นำและเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาชีพ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์; และพรทิพย์ แข็งขัน. 2551: 128-131)

การพัฒนาครูที่เป็นการพัฒนาภายในสถานศึกษา (Insite-based Development) เป็นหน้าที่ของผู้นำโรงเรียน นั่นก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งปัจจุบันโรงเรียนจำเป็นต้องเน้นกิจกรรมทางวิชาการ จึงมีครูผู้นำมาช่วยในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. 2558: 477) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำจึงเป็นผู้สร้างภาวะผู้นำและเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาชีพให้กับครูรวมทั้งใช้ภาวะผู้นำเพื่อส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Waters, Tim; Marzano, Robert J; & McNulty, Brian. 2003: 5) ซึ่งภาวะผู้นำที่ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2554: 333) ดังนั้น การจะพัฒนาครูภายในสถานศึกษานี้ จึงขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของผู้นำในโรงเรียนนั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาวิจัย พัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้นำโรงเรียนเป็นอันดับแรก

ที่ผ่านมามีงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมาก แต่งานวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนมีจำนวนน้อย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเรียนการสอนพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.2) เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาสภาพและทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา (วันเผด็จ มีชัย. 2554;พัทธยา ชนะพันธ์.2555;นภาดาว เกตุสุวรรณ.2555;ณัฐชนก ชัยศรี.2555;สมเกียรติ พละจิตต์.2555;อุดม ศรีสวัสดิ์.2555;สังคมจันทร์วิเศษ.2555;ฤทธิรงค์ เศษวงศ์.2556; อภิเดช พลเยี่ยม.2556;กัญญ์วรา เครื่องพาที.2556;ศิรินาถ อาจบรรจง.2556;อภิรดี บัวทอง.2556; ณัฐิกานครสูงเนิน.2557; บัณฑิต ทีแก้ว.2557; ภัทรนันท์ อิงภู.2557; รัชสุดาบุตรดีศักดิ์.2557; ศุภชัย ประเสริฐนู. 2557; สุเกียรติ สุจิมงคล.2557; สุรชัย กัลป์ชัย.2557; อมรเทพแก้วมณีวัฒน์.2557; ลัดดาวรรณ นัดดาเทพ.2557; บรรพต รู้เจนทร์.2557; เมตตา สอนเสนา.2557)มีงานวิจัยที่ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนของครู ร้อยละ 11.1(จินตนา ศรีสารคาม.2554;พณารัตน์ บุตรชารี. 2556;ดารารัตน์

คำอ่วมและทวีวัฒน์ปิตยานนท์. 2558)และมีงานวิจัยที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนของครูผู้นำ ร้อยละ 3.7 (จารุภัทร บุญส่ง.2557)

นอกจากนั้น ยังพบว่า ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ เน้นศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนการสอนและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและครูผู้นำ ส่วนผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้นำมีจำนวนน้อยนฤมล มากหมื่นไวย์ (2550: 42-44) พบว่างานวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2542-2548 เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจร้อยละ 80สอดคล้องกับสมุทร ชำนาญ (2553: 15) ที่สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาในระหว่างปี พ.ศ. 2541-2550 จำนวน 25 เรื่อง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ รองลงมาเป็นงานวิจัยเชิงสัมพันธ์ และข้อค้นพบของอังกาบ สว่างปัญญากูร (2547: 67) พบว่า งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่นำมาสังเคราะห์ จำนวน 24 เรื่อง ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนาเน้นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่างๆ

จากผลการวิจัยข้างต้น จะเห็นว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนน้อย ที่มีอยู่เป็นเพียงการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนเท่านั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13-14) ได้ตระหนักเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำและได้กำหนดภาวะผู้นำครูเป็น 1 ใน 6 ของสมรรถนะประจำสายงานของครู มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) (2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) (3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) (4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) และ (5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving Pupil Achievement) สอดคล้องกับแบลสแบลสและฟิลลิปส์ (Blase; Blase; & Phillips. 2010: 103-104) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนมี 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การรักษาจุดเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning) (2) พัฒนาวัฒนธรรมหนุนเสริมการเรียนการสอน (Culture) (3) สร้างบริบทเอื้อต่อการสนทนาโต้ตอบเกี่ยวกับการเรียนการสอน (Dialogue) (4) อ้างอิงการสอนที่ใช้การวิจัยเป็นฐานในการสังเกตการสอนและการพูดคุยกับครู (Research) และ(5) ให้การพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Professional Development) จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าผู้นำการเรียนการสอนที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

ประเด็นการวิจัยพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจึงมีความสำคัญจำเป็น และครูผู้นำการเรียนการสอนมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน กิติยวดี บุญซื่อ (2546: 85-90) พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำนวน 99 โรง มีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งภาระงานแยกเป็นสัดส่วนตามความถนัดและความสามารถของครูแต่ละคนเพื่อดำเนินการตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนดไม่ว่าจะเป็นการตั้งคณะทำงานฝ่ายต่างๆ มีหัวหน้าสายรับผิดชอบงานในสายของตน และให้อำนาจ

หัวหน้าฝ่ายที่จะร่วมคิดกับครูในฝ่ายเพื่อหาทางพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทิศนา แขมมณี; และคนอื่นๆ (2547: 277) ได้สรุปผลการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนว่า แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่มีความเชี่ยวชาญงานวิชาการ แต่ให้การสนับสนุนบุคลากรที่เพียงพอ และมีผู้ช่วยหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของครู ที่สามารถนำครูและช่วยเหลือครูในการพัฒนางานวิชาการได้ ก็ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้เช่นกัน จะเห็นว่า หัวหน้างาน หรือครูผู้นำการเรียนการสอนมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาต้องการผู้นำจำนวนมาก แต่ผู้นำในกลุ่มครูมีจำนวนน้อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: คำนำ)

วิธีการพัฒนาคนไทยให้มีคุณลักษณะทางด้านจิตใจและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะต้องศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมและพัฒนาพฤติกรรมอย่างเป็นสหวิชาการ โดยมีวิชาจิตวิทยาเป็นศูนย์กลาง และมีวิชาอื่นๆ มาเสริมให้สมบูรณ์ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2545: 133) ดังนั้น การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนจึงศึกษาและพัฒนาโดยใช้วิชาจิตวิทยาเป็นศูนย์กลาง และใช้สาขาวิชาอื่นๆ เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยามาเสริม เพื่อให้ทำบทบาทหน้าที่ เป็นกำลังหลักในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนซึ่งสิทธิโชค วรานุสันติกูล; และสุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์ (2554: 194) ได้ระบุว่าสุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry) เป็นแนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก เป็นกระบวนการที่ช่วยเร่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกให้แก่บุคคลและองค์กร แนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการมองหาจุดแข็ง ที่เป็นฐานในการสร้างความสำเร็จของบุคคลและองค์กร และใช้ความสำเร็จที่ผ่านมาเป็นแกนของการวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะทำให้คนร่วมงานกันได้ด้วยการมองหาสิ่งดีของผู้อื่น เกิดการมีส่วนร่วม มีข้อตกลงร่วมกัน และมีความสุขที่ได้ทำงาน (สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2556: 106-107) สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2549: ออนไลน์) ที่ระบุว่าจะต้องเปลี่ยนจากวิธี “ชี้ที่ปัญหา” หันมาใช้เทคนิคเชิงบวก “ชี้ที่ความสำเร็จ” นำความสำเร็จเล็กๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เน้นวิธีการเปลี่ยนแปลงระบบมนุษย์ด้วยการชื่นชมและให้คุณค่ากับสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่เป็นการค้นหาสิ่งที่อาจจะเป็นไปได้ เน้นการพูดคุยสนทนาหาทางออกที่ควรจะเป็น และตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลหรือองค์กรมีสิ่งดีที่ซ่อนเร้นที่จะต้องค้นหาและต่อยอด แทนการมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาสุนทรียแสวงหามีหลักการพื้นฐานสำคัญที่บูรณาการแนวคิดจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล มี 5 ประการ ประกอบด้วย หลักของการสร้างความรู้ (The Constructionist Principle) ที่เชื่อว่าคนเราสามารถสร้างความรู้ขึ้นมาได้เอง จากการสนทนาและการตั้งคำถาม หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The Simultaneity Principle) เชื่อว่าการตั้งคำถามและการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน หลักของกวีนิพนธ์ (The Poetic Principle) เชื่อว่าคนเราสามารถเลือกที่จะบอกเล่าเรื่องราว สื่อสาร ให้ความหมาย ตีความทุกสิ่งได้อย่างที่ใจต้องการ หลักการของการคาดหมาย (The Anticipatory Principle) เชื่อว่าเมื่อคนเรามีจินตนาการ ความหวัง และคาดคะเนสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตแล้ว จะทำให้การดำเนินการในปัจจุบันมีพลังสู่จุดหมาย หลักของการเชิงบวก (The positive

principle)เชื่อว่าคำถามเชิงบวกจะทำให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก ทำให้เกิดความหวังและนำไปสู่ความสำเร็จ (Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: 8-10)สุนทรียแสวงหาสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นทั้งรายบุคคลและระบบกลุ่มบุคคล อาทิ การพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการ การพัฒนาทีม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การชี้แนะ การสื่อสาร การประชุม (Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: XXIX)

ที่ผ่านมา ได้มีการนำสุนทรียแสวงหาเป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย แต่ยังไม่มีงานวิจัยที่ใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน งานวิจัยที่พบเป็นการใช้สุนทรียแสวงหาในการส่งเสริมพัฒนาการของความมุ่งมั่นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา (พิรดา ธุระเจน. 2550) ซึ่งพบว่า เมื่อใช้สุนทรียแสวงหาแล้ว ครูมีความมุ่งมั่นในการทำวิจัยมากขึ้นและคุณภาพของงานวิจัยสูงขึ้น นอกจากนั้นมีการใช้สุนทรียแสวงหาเป็นเครื่องมือการวิจัย อาทิ การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู (ศรีน้อย ลาวัง. 2552) การหารูปแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุดของพ่อแม่เกี่ยวกับการจัดโอกาสการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (เกตุฤดี ราชไชยา. 2547)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บล็อกในการสร้างความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุข (บัวงาม ไชยสิทธิ์. 2555)ส่วนการใช้สุนทรียแสวงหาเป็นวิธีการพัฒนาผู้เรียน อาทิ การศึกษาผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บนสื่อสังคมออนไลน์ด้วยสุนทรียแสวงหาต่อการคิดขั้นสูงของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (ญาณี นาแถมพลอย. 2555)การสร้างเสริมการรู้จักตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียน (สิริกร โตสติ. 2557)

งานวิจัยนี้จึงจะใช้สุนทรียแสวงหาเป็นวิธีวิทยาวิจัยและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถเป็นแกนนำในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่ประสบกับวิกฤตด้านคุณภาพในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนกาสอนในโรงเรียนที่มีผลการเรียนรู้ต่ำ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนยินดีให้การสนับสนุนการดำเนินงานตลอดการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการช่วยปรับปรุงและฟื้นฟูระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ให้สามารถทำตามบทบาทหน้าที่ เพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ของเพื่อนครู ณ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล

คำถามการวิจัย

1.หากปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ต่ำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้ครูผู้นำการเรียนการสอนเป็นกลไกสำคัญ จะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ที่จะพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนแล้ว ให้มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2. ถ้านำสุนทรียแสวงหา ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาสิ่งดีและความภาคภูมิใจของบุคคลหรือองค์กรมาใช้พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน แล้วจะสามารถช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ การเรียนรู้ของครู และนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้มากน้อยเพียงใด

3. หลังจากใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย และได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน ครู และนักเรียนในแต่ระยะแล้ว จะขยายวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้เหล่านั้นไปยังโรงเรียนอื่น เพื่อการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบได้มากน้อยเพียงใด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายหลักของการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

2. เพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3. เพื่อขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน

ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ผลการศึกษาทำให้ทราบรูปแบบการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาที่มีประสิทธิผล สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา นำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต้นสังกัด

2. ผลการศึกษาทำให้ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้ร่วมวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียน14โรงเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 12 คน

ระยะที่ 2การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนผู้ร่วมวิจัยเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย ดังนี้(1) ครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 1 คน ในโรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6ขนาดเล็กหรือมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร(2) ครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 1 คน ในโรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขนาดกลางหรือมีจำนวนนักเรียน 121-200 คน จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนสิทธิพยากรณ์และ(3) ครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 3 คน ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ

ระยะที่ 3การขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน ครูและนักเรียนจากข้อค้นพบของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 3 โรงเรียน ให้โรงเรียนอื่นได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ ผู้ร่วมวิจัยในระยะนี้คือ ครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนละ 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน และครูในโรงเรียน จำนวน 11 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดผึ้งแดด (บุญสืบวิชชนูปถัมภ์) โรงเรียนวัดดาวคะนอง โรงเรียนวัดพนัญเชิง โรงเรียนวัดพระแก้ว “โสภณประสิทธิ์วิทยาคาร” โรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง โรงเรียนวัดธรรมจริยา โรงเรียนบ้านเป็ด โรงเรียนวัดสามบัณฑิต โรงเรียนวัดบ้านดาบ โรงเรียนวัดโคกช้าง (ราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนวัดทำใหม่

วิธีวิทยาวิจัย

วิธีวิทยาวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งเป็นการวิจัยปฏิบัติการอาศัยแนวคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงบุคคล องค์กรด้วยความรู้สึกเชิงบวกและกระบวนการค้นหา ชื่นชมศักยภาพหรือสิ่งดีที่มีอยู่ในบุคคลและองค์กร และพัฒนาต่อยอดจากศักยภาพหรือสิ่งดีที่มีอยู่เดิม ของศาสตราจารย์เดวิด คูปเปอร์ไรเดอร์ (David Cooperrider, 2008) สุนทรียแสวงหาอาศัยหลักการพื้นฐาน ได้แก่ หลักของการสร้างความรู้ (The Constructionist Principle) หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The Simultaneity Principle) หลักของกวีนิพนธ์ (The Poetic Principle) หลักการของการคาดหมาย (The Anticipatory Principle) และหลักการเชิงบวก (The positive principle) ซึ่งกระบวนการสุนทรียแสวงหามี4 ขั้นตอน ได้แก่(1) การค้นพบ (Discovery) เป็นการค้นหาความภาคภูมิใจ ความสำเร็จ และสิ่งดีของการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน(2) การสร้างฝัน (Dream) เป็นการส่งเสริมให้ครูผู้นำการ

เรียนการสอนนำสิ่งดีที่ค้นพบมาตั้งเป็นความหวัง ความฝัน ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในอนาคต (3) การออกแบบ (Design) เป็นการกระตุ้นการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ครูผู้นำการเรียนการสอนต้องดำเนินการและวางแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่ความหวังความฝันที่ต้องการ และ(4) การสานฝัน (Destiny)เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติการของครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณค่าเพื่ออนาคตที่จะเป็นจริง

ระยะเวลาในการทำการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของครูผู้นำเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา จึงต้องใช้เวลาในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้คือ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ครูผู้นำการเรียนการสอน**หมายถึง ครูที่มีบทบาทเป็นผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาการเรียนการสอนของเพื่อนครูให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

2.ภาวะผู้นำการเรียนการสอน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำหรือบทบาทที่ผู้นำประสานชักนำให้ครูร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร่วมสร้างพลังและแรงบันดาลใจให้ครูใช้ศักยภาพของตนเพื่อผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของผู้เรียน โดยกำหนดเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพผู้เรียน กิจกรรมดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมการก่อนการสอน การจัดการเรียนการสอน และการดำเนินการทบทวนไตร่ตรองหลังการสอน ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์ของการเรียนการสอนนั้นๆ

3. การศึกษาความเป็นไปได้ หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอนความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ตามมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนซึ่งพิจารณาระดับความเป็นไปได้เกี่ยวกับแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอจากร้อยละของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ ดังนี้ 1) เห็นด้วย ร้อยละ 80 - 100ถือว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด2) เห็นด้วย ร้อยละ 70 - 79 ถือว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก 3) เห็นด้วยร้อยละ 60 - 69 ถือว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง 4) เห็นด้วย ร้อยละ 50 - 59 ถือว่ามีความเป็นไปได้ในระดับน้อยและ5) เห็นด้วย ต่ำกว่าร้อยละ 50 ถือว่ามีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

4. **การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอนในทางที่ดีขึ้นโดยใช้สุนทรียแสวงหา

5. สุนทรียแสวงหา หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนด้วยการตั้งคำถามกระตุ้นความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมการปฏิบัติของครูผู้นำ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นการค้นหาความภาคภูมิใจ ความสำเร็จ และสิ่งดีของการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน โดยตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียน

การสอนตอบว่า ที่ผ่านมาได้มีการปฏิบัติหรือพบเห็นกิจกรรมการปฏิบัติที่ดี ที่ประสบผลสำเร็จ หรือภาคภูมิใจของตนเองหรือคณะครูในโรงเรียน ที่ดำเนินการแล้วเกิดผลดีต่อผู้เรียน เป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวังของโรงเรียนมีอะไรบ้าง

5.2 การสร้างฝัน (Dream) เป็นการส่งเสริมให้ครูผู้นำการเรียนการสอนนำสิ่งดีที่ค้นพบมาตั้งเป็นความหวัง ความฝัน ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในอนาคต โดยตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้ระบุเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น หากนำกิจกรรมหรือนวัตกรรม ที่ครูผู้นำการเรียนการสอน เห็นว่าเคยใช้ได้ผลดี ประสบผลสำเร็จมาใช้อีกครั้งหนึ่ง

5.3 การออกแบบ (Design) เป็นการกระตุ้นการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ครูผู้นำการเรียนการสอนต้องดำเนินการและวางแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ความหวังความฝันที่ต้องการโดยตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนระบุแผนปฏิบัติการว่า ในช่วงเวลาของการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนปัจจุบัน ครูผู้นำการเรียนการสอนจะทำอะไร กับใคร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และจะได้ผลอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้

5.4 การสานฝัน (Destiny)เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติการของครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณค่าเพื่ออนาคตที่จะเป็นจริง โดยตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้เรียนรู้หลังการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ด้วยการให้สะท้อนสิ่งที่ได้ดำเนินการ ผลที่เกิดขึ้น บทเรียนที่ได้รับ และแนวทางปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานครั้งต่อไป รวมทั้งให้ใช้เรื่องเล่า และการเขียนสะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กับเพื่อนครู ซึ่งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 3หัวข้อต่อไปนี้

1. ผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leaders)
2. ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership)
3. สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry: AI)

1. ผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leaders)

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเรียนการสอนครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4ประเด็น ได้แก่ (1) ความหมายของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน (2) บทบาทของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน (3) ลักษณะของผู้นำการเรียนการสอน และ (4) การพัฒนาผู้นำการเรียนการสอน แต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ความหมายของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน

มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอบางส่วนเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). 2550: 3) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน จะเป็นการอยู่รวมกัน หรือการทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม สำเริง บุญเรืองรัตน์ (2557: 14) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำคนอื่น จเด็จ ทางเจริญ (2548: 36) ระบุว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การ หรือในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการประสานช่วยนำพาผู้อื่นไปไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ส่วนผู้นำการเรียนการสอน หรือ Instructional Leaders เป็นผู้บริหารหรือผู้ได้รับมอบหมายดำเนินการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นผู้ที่พัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน (เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์. 2554: 333) ซึ่งถือเป็นความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่ต้องการเห็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเรียนการสอน (Hallinger. 2009: 2;Lunenburg. 2010: 1; Jenkins. 2009: 34; Finkel. 2012: online) สำหรับประเทศไทยมีการคัดเลือกผู้นำการเรียนการสอนเพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ ในปี 2541-2543 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) สำนักนายกรัฐมนตรี ได้มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติครู ได้แก่ ครูภูมิปัญญาไทย ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ

และครูแกนนำที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยจัดการเรียนรู้หรือจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งครูแห่งชาติจะพิจารณาผู้ผ่านเกณฑ์จากองค์ประกอบ 3 ด้าน และสัดส่วนคะแนน ได้แก่ เป็นผู้ที่จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถทางวิชาการ (ร้อยละ 60) และพิจารณาจากการครองตน (ร้อยละ 20) และการประสานงานกับชุมชน (ร้อยละ 20) ส่วนครูต้นแบบจะเป็นครูผู้มีผลงานดีเด่นด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อขยายผลแก่เพื่อนครูได้ เป็นผู้มีความประพฤติดี มีจิตวิญญาณความเป็นครู และมีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งการคัดเลือกจะพิจารณาจากเอกสารผลงาน การสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนในห้องเรียน การสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อนครู ผู้บริหาร นักเรียน โดยหน่วยงานเครือข่ายแต่ละพื้นที่และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิส่วนกลางจะเป็นผู้พิจารณาเป็นรอบสุดท้าย (ถวัลย์ มาศจรัส. 2554: 200-204)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ผู้นำการเรียนการสอนเป็นบุคคลที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครู มีความสามารถทางวิชาการเป็นแบบอย่างการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูอื่นได้

1.2 บทบาทของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน

บทบาทของผู้นำ (leader) แตกต่างจากผู้จัดการ (manager) ดังที่ จเด็จ ทางเจริญ (2548: 37-38) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทในการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์พื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ แก่องค์การ พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งสู่ผลนั้น ส่วนผู้จัดการมีบทบาทในการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ไกร์ทเนอร์และกินิคกิ (Kreitner; &Kinicki. 1998: 497; อ้างอิงจาก สิทธิโชค วรานุสันติกูล.2546: 261) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้นำและผู้จัดการไว้ 6 ประการ โดยผู้นำจะสร้างสรรค์งาน (innovate) พัฒนาให้เกิดขึ้น (develop) สร้างความบันดาลใจให้ทำงาน (inspire) มองไกล (long-term view) คิดริเริ่มจากที่ไม่มีมาก่อน (originate) และนำไปในทางที่ถูก (do the right things) ส่วนผู้จัดการจะจัดการงาน (administer) รักษาให้คงไว้ (maintain) ควบคุมให้ทำงาน (control) มองใกล้ (short-term view) คิดริเริ่มทำก่อน (initiate) และทำงานถูกต้อง (do things right) นอกจากนั้น ศิริยุพา รุ่งเริงสุข (2555: 23-24) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีบุคลิกแบบผู้จัดการจะสนใจควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระบบขั้นตอนอย่างถูกต้อง หรือ doing things right ส่วนผู้นำจะไม่ติดกรอบหรือระเบียบแบบแผน เป็นผู้มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และตัดสินใจทำในสิ่งที่เหมาะสมถูกต้องกับสถานการณ์นั้นๆ หรือ doing the right things ผู้จัดการจะใส่ใจในการวางแผนวางระบบการทำงาน และดูแลเรื่องงบประมาณ ชอบควบคุมกำกับผู้อื่นให้ทำงานตามหน้าที่ โดยใช้อำนาจที่มีตามตำแหน่งงาน

ส่วนผู้นำอาจจะไม่มีตำแหน่งงานหรืออำนาจตามหน้าที่ แต่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspire) และจูงใจ (motivate) ผู้คนรอบข้างให้เชื่อในวิสัยทัศน์ของเขา และมีความสามารถในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ (interpersonal skills)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้าย พร้อมวางกลยุทธ์นำสู่ผล และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และจูงใจให้ผู้อื่น ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวัง

ส่วนผู้นำการเรียนการสอนมีบทบาทครอบคลุมการกระทำของผู้นำในการพัฒนา วัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โดยเชื่อมโยงการสอนและการเรียน เข้าด้วยกัน ทั้งการเรียนรู้ของนักเรียนและการเรียนรู้วิชาชีพของครู (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2554: 333) เจนคินส์ (Jenkins. 2009: 36) เน้นว่า ถ้าผู้นำใช้บทบาทของผู้นำการเรียนการสอน อย่างจริงจังจะต้องปลดปล่อยตัวเองจากงานแบบราชการ (bureaucratic) และมุ่งเน้นความพยายาม ที่มีต่อการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ซึ่ง ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg. 2010: 1-5) นำเสนอบทบาท ของผู้นำการเรียนการสอน 5 บทบาท ได้แก่ (1) มุ่งเป้าหมายที่การเรียนรู้และสัมฤทธิผลของผู้เรียน (2) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของครู ในการกำหนดเป้าหมาย ออกแบบ และประเมิน รวมทั้งนำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติ (3) ใช้ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน(4) ให้การสนับสนุนครูเพื่อจัดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น อาทิ การ อบรมพัฒนา สื่อการสอน การวัดประเมิน และ (5) เชื่อมโยงหลักสูตร การสอน และการประเมิน นอกจากนั้น เฮอร์ (Hoerr. 2007: 84-85) ระบุว่า ผู้นำการเรียนการสอนมี 2 บทบาทหลัก นั่นคือ (1) การเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการเรียนรู้ของกลุ่มครู ซึ่งบาร์ธ (Hoerr. 2007: 84; citing Barth. 1991) กล่าวว่า เมื่อผู้เรียนได้เรียนรู้และงอกงาม ครูก็ต้องได้เรียนรู้และงอกงามไปด้วย ด้วยการให้ครู ร่วมกันพูดคุยเกี่ยวกับนักเรียนครูร่วมกันพัฒนาหลักสูตรการสอน ครูสังเกตครูคนอื่นสอน และครู สอนครู (2) การนำด้วยคำถาม เช่น จะสอนต่างจากเดิมอย่างไรในครั้งต่อไป เพราะอะไร ทำอย่างไร จึงจะรู้ว่าเด็กเรียนรู้แล้ว และวิจารณ์ พานิช (2555: 93-98) ได้กำหนดบัญญัติ 7 ประการเกี่ยวกับ บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ ประกอบด้วย (1) หาทางจัด โครงสร้างและระบบเพื่อหนุนการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย อาทิ เน้นวัฒนธรรมรวมหมู่หรือระบบทีม ปรับเปลี่ยนระบบการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อช่วยเหลือเด็กเรียนไม่ทันเพื่อน จัดกิจกรรมในเวลา ปกติ จัดเวลาให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานและหาทางพัฒนาวิธีการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น (2) สร้างกระบวนการวัดความก้าวหน้าของนักเรียนและนำผลมาหารือเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่นักเรียน (3) ปรับเปลี่ยนการจัดการเวลาเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและการทำงานเป็น ทีมของครู ในการดำเนินการในประเด็นที่ท้าทายและสร้างสรรค์ (4) ถามคำถามที่ถูกต้อง ได้แก่ ต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะอะไร รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้ความรู้และทักษะนั้นแล้ว ทำ อย่างไรเมื่อนักเรียนบางคนไม่ได้ และบางคนก้าวหน้ากว่าเพื่อน (5) ทำตัวเป็นตัวอย่างในเรื่องที่มี คุณค่า ด้วยการหยิบยกเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียนรายบุคคลมาหารืออย่างสม่ำเสมอ พร้อมจัดเวลา ให้ครูปรึกษากันเพื่อช่วยเหลือนักเรียน และจัดสิ่งสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เรียนช้า

(6) เฉลิมฉลองความก้าวหน้า เมื่อมีหลักฐานว่าเป็นไปตามเป้าหมายในการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีใจจดจ่อ มีเป้าหมายร่วม และยืนยันถึงความมุ่งมั่นดำเนินการ และ (7) จัดการความเสี่ยง โดยวางแผนเผชิญกับครูบางคนที่ต่อต้านเป้าหมายร่วมของคณะครู

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า บทบาทที่สำคัญของผู้นำการเรียนการสอนประกอบด้วย 5ประการ ได้แก่ (1) ปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) จัดระบบโครงสร้างและเวลาเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยความใส่ใจในการเรียนรู้ของครูและศิษย์ (3) กระตุ้นครูให้ร่วมคิดร่วมทำ ด้วยการถามนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของสัมพันธภาพครูและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน(4) เชื่อมโยงหลักสูตร การสอน และการประเมิน และ (5) สร้างกระบวนการวัดผลและใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้

1.3 ลักษณะของผู้นำและผู้นำการเรียนการสอน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). 2550)ได้ระบุลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 15 ประการ ได้แก่ มีความเป็นกัลยณมิตร รู้จุดหมายชัดเจน ช่วยผู้ตามฝึกฝนตนเองเพื่อไปสู่จุดหมาย สามารถประสานบุคคลอื่นได้ มีศักยภาพที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี ชี้ประโยชน์ของงานได้ สนับสนุนผู้ตามให้ก้าวหน้า มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ใช้ธรรมาธิปไตยไม่ถือตนเป็นใหญ่ เป็นผู้สื่อสารอย่างบรรลุผล พัฒนาให้คนมีความต้องการที่ถูกต้อง ยึดหลักสัปปุริสธรรม 7 (รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล) มีกัลยาณมิตร 7 (น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ เป็นผู้รู้จักพูด รู้จักฟัง รู้จักแถลงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง) และมองกว้างคิดไกลใฝ่สูง

เกษม วัฒนชัย (2555: ออนไลน์) ได้เสนอหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงเป็นผู้นำแห่งแผ่นดิน ประกอบด้วย (1) หลักคิด จะทำอะไร เพื่อประโยชน์อะไร และเพื่อใคร ได้แก่ ปรัชญาแห่งเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิสังคม องค์รวม ยึดประโยชน์ส่วนร่วม การมีส่วนร่วม เข้าใจความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง การพึ่งตนเอง พออยู่พอกิน ปลูกป่าในใจคน รู้รักสามัคคี การเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ความสุจริต-บริสุทธิ์ใจ ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง (2) หลักวิชา จะทำอะไรจึงจะถูกต้อง ประหยัด และได้ผล ได้แก่ ทำงานอย่างผู้รู้จริง ไม่ติดตำรา ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ใช้อธรรมปราบอธรรม และ (3) หลักปฏิบัติ ดำเนินการอย่างเป็นวงจร ตั้งแต่วิธีทำ ได้ผล ประเมิน และปรับปรุง ได้แก่ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ประหยัด เรียบง่าย ประโยชน์สูงสุด อ่อนน้อม ถ่อมตน และประหยัด ทำให้ง่าย พิจารณาตามลำดับ บริการที่จุดเดียว แก้ปัญหาที่จุดเล็ก กาแฟต้นเดียว: ก้าวแรกที่กล้าก้าว ขาดทุนคือกำไร ความเพียร อดทน-มุ่งมั่น ความตั้งใจจริง ทำงานอย่างมีความสุข

จะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำข้างต้นนอกจากจะเป็นกรอบแนวคิดของผู้นำแล้ว ยังถือเป็นหลักและแนวปฏิบัติของบุคคลทั่วไปด้วย ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) ความรู้ความสามารถ อาทิ รู้จุดหมายชัดเจน มีความสามารถในการประสานผู้อื่นได้ มีศักยภาพที่จะทำงานได้สำเร็จ มีความสามารถในการสื่อสาร รู้เข้าใจเกี่ยวกับบุคคลและภูมิสังคม สามารถนำหลักวิชามา

ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม สามารถแก้ปัญหาอย่างมีกลยุทธ์ และ (2) คุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี อาทิ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความเพียร ความอดทน ความมุ่งมั่นตั้งใจจริง น่ารัก น่าเคารพ

สำหรับลักษณะของผู้นำการเรียนการสอนประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ในด้านความรู้นั้นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ได้ระบุว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานความรู้ 9 ด้าน ได้แก่ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครูการพัฒนาหลักสูตร (เช่น ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา) การจัดการเรียนรู้ (เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน) จิตวิทยาสำหรับครู(เช่น จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์) การวัดและประเมินผลการศึกษา (เช่น การประเมินตามสภาพจริง) การบริหารจัดการในห้องเรียน (เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา) การวิจัยทางการศึกษา (เช่น การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (เช่น แนวคิดทฤษฎี เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้) และความเป็นครู (เช่น การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการเป็นผู้นำทางวิชาการ) (คุรุสภา. 2556: ออนไลน์)

ด้านที่สองเกี่ยวกับทักษะของผู้นำการเรียนการสอนสำเริง บุญเรืองรัตน์ (2557: 33-34) ได้สังเคราะห์ทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีไว้5 ประการ ได้แก่ (1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills)เป็นความชำนาญในการทำกิจกรรม การใช้เครื่องมือ (2) ทักษะทางมนุษย์ (human skills)ประกอบด้วย ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น สื่อสารชัดเจน (3) ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)เป็นความสามารถในการสร้างความคิดรวบยอด คิดอย่างมีตรรกะ การใช้เหตุผล มองภาพรวม มองเห็นภาพอนาคต (4) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) อาทิ การสอน การวัดผล การวิจัย เพื่อที่จะสามารถชี้แนะเพื่อนครูได้ และ (5) ทักษะทางการรู้คิด (cognitive skills) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ได้ แดเนียลสัน (Danielson. 2007: online) ได้ระบุว่า ผู้นำโดยเฉพาะครูผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะการฟังอย่างตั้งใจ การอำนวยการประชุมกลุ่ม การดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามทิศทางที่ควรเป็น การจัดคอร์สอบรมและการติดตามผลนอกจากนั้น วิจารณ์ พานิช (2552: 49) ได้ชี้ให้เห็นว่าทักษะที่สำคัญของผู้นำก็คือ ทักษะในการตั้งคำถาม และการสังเคราะห์ข้อสรุป และเคลื่อนต่อไปสู่การตั้งคำถามใหม่

ด้านที่สามเกี่ยวกับคุณลักษณะคอนคอร์เดียการศึกษาออนไลน์ของมหาวิทยาลัยคอนคอร์เดีย (Concordia Online Education. 2015: online) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำ5 ประการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูผู้สอนก็ตาม ได้แก่ (1) ตระหนักรู้ในตนเอง (self-aware) มีความเข้าใจและเชื่อมั่นในตนเอง(2) การสื่อสารที่ดีเยี่ยม (excellent communication) ผู้นำที่ดีจะสื่อสารได้อย่างดีเยี่ยม จะสามารถหาช่องทางต่างๆ ในการพูดคุยกับครู อาจคุยรายคนด้วยการแชท (chat) หรือการส่ง email ถึงครูแต่ละวัน (3)คิดริเริ่มและแก้ปัญหาได้ดี (resourceful) ผู้นำจะเปิดรับความคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพ และให้ข้อมูลเพื่อให้ครูพิจารณาและตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ (4) นำด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง(lead by example) (5) เชื่อใน

พลังของการเรียนการสอน (power of teaching and learning) ผู้นำต้องเชื่อในระบบและในตัวนักเรียนที่กำลังสอน เชื่อว่าสิ่งที่ทำอยู่จะนำไปสู่ผลที่ดีขึ้นได้จริง

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ลักษณะของผู้นำการเรียนการสอนจะเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การสอน ซึ่งมีทั้งแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาและการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การประเมิน และความเป็นครู มีทักษะที่จำเป็นในทักษะการคิดรวบยอดและการรู้คิด การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะการฟัง การตั้งคำถาม การสังเคราะห์ข้อสรุป และการเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ตระหนักรู้ในตน เป็นคนสื่อสารดี ช่วยชี้แนะแก้ไขให้ครูทำให้ดูเป็นแบบอย่าง และเชื่อพลังของสิ่งที่ทำนำสู่ผล ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งที่อยู่ในตัวผู้นำ เป็นแรงขับให้เกิดการประสานครูให้มีกำลังใจในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย เรียกว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน

1.4 การพัฒนาผู้นำการเรียนการสอน

ผู้นำการเรียนการสอนเป็นบุคคลวัยผู้ใหญ่ ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้นำจึงควรคำนึงถึงหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับคนวัยผู้ใหญ่ ซึ่ง สุมาลี สังข์ศรี (2554: 182-183) ได้สรุปหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ไว้ 12 ประการ ดังนี้ (1) รู้เหตุผลความจำเป็นในการเรียนรู้ (2) มโนทัศน์ของตนเองว่าเป็นผู้รับผิดชอบต่อชีวิตและการตัดสินใจของตนเอง ต้องการการเรียนแบบนำตนเอง หรือ self-directing learners (3) มีประสบการณ์ที่สั่งสมมามาก ควรส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ นำประสบการณ์มาเสริมสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ (4) มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อสิ่งที่เรียนเกี่ยวข้องโดยตรงหรือต่อการดำเนินชีวิตและการงาน (5) การเรียนจากสภาพหรือปัญหาจริง จะสนใจเรียนในเรื่องที่คิดว่าจะช่วยแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้ การจัดกิจกรรมจึงควรเป็นแบบ task-centredหรือ life-centredหรือ problem-centred(6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ ทั้งแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี และแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (7) ความสามารถในการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ทุกคนสามารถที่จะได้รับการส่งเสริมให้ใช้สมองและสติปัญญาถึงขั้นสูงสุด ดังนั้นกิจกรรมที่เหมาะสมควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลพัฒนาอย่างเต็มความสามารถของแต่ละคน (8) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้ใหญ่ควรได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ของสังคมอย่างเต็มที่ (9) ความต้องการพัฒนาตนเอง ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองในสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น (10) การมีส่วนร่วมวางแผนการเรียนรู้ ควรให้ผู้ใหญ่ได้รับการช่วยเหลือให้สามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกับเพื่อน ผู้สอน หรือผู้บริหาร (11) การมีอิสระในการเลือกเรียนรู้ ไม่ต้องการให้ใครมาบังคับ (12) การให้รู้วิธีการแสวงหาความรู้ หรือ learn how to learn

2. ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership)

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนการสอน หรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูผู้นำ ออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย ความสำคัญ ความหมาย และรูปแบบของภาวะผู้นำการเรียนการสอน แต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำการเรียนการสอนนี้ มีการใช้ในวงการศึกษามาอย่างยาวนาน ตั้งแต่คริสต์ทศวรรษที่ 1980 ที่มีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเรียนการสอน ถือเป็นองค์ประกอบหลักที่ควรส่งเสริมให้มีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษา (Hallinger. 2005: 2) เป็นเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำโรงเรียนทั้งที่อยู่ในตำแหน่งและก่อนเข้ารับตำแหน่ง (Lynch. 2012: 18) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2555: 333) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และลูอีสและคณะ (Louis; & et al.2010: 9) ระบุว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนเท่านั้น เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเรียนการสอนยังมีความสำคัญ ที่ช่วยทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีมีประสิทธิผล (Jenkins. 2009: 34) ทำให้การจัดการศึกษามุ่งเป้าหมายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามมาตรฐานที่ประเทศกำหนด (นาตยาปิลันธนานนท์.2550: 287)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำที่มีความสำคัญจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และจะส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่ดีขึ้น และจะช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอน

การทบทวนความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอนแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ความหมายของการเรียนการสอน (Instruction) และความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). 2550: 4) เกษมวัฒนชัย (2555: ออนไลน์) ได้เสนอหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงเป็นผู้นำแห่งแผ่นดิน ซึ่งเป็นทั้งคุณลักษณะและแนวทางของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) หลักคิด จะทำอะไรเพื่อประโยชน์อะไร และเพื่อใคร ได้แก่ ปรัชญาแห่งเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิสังคม องค์รวม ยึดประโยชน์ส่วนร่วม การมีส่วนร่วม เข้าใจความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง การพึ่งตนเอง พออยู่พอกิจ ปลูกป่าในใจคน รู้รักสามัคคี การเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ความสุจริต-บริสุทธิ์ใจ ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง (2) หลักวิชา จะทำอะไรจึงจะถูกต้อง

ประหยัด และได้ผล ได้แก่ ทำงานอย่างผู้รู้จริง ไม่ติดตำรา ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ใช้อธรรมปราบอธรรม และ (3) หลักปฏิบัติ ดำเนินการอย่างเป็นวงจร ตั้งแต่วิธีทำ ได้ผล ประเมิน และปรับปรุง ได้แก่ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ประหยัด เรียบง่าย ประโยชน์สูงสุด อ่อนน้อม ถ่อมตน และประหยัด ทำให้ง่าย พิจารณาตามลำดับ บริการที่จุดเดียว แก้ปัญหาที่จุดเล็ก กาแฟต้นเดียว: ก้าวแรกที่กล้าก้าว ขาดทุนคือกำไร ความเพียร อดทน-มุ่งมั่น ความตั้งใจจริงและมีความเพียร ทำงานอย่างมีความสุข ตินปรัชญพฤทธิ์. (2556: 226) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนั้นอนันต์ อนันตกูลระบุว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ความสามารถ อำนาจ อิทธิพล และศิลปะในการจูงใจและโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้วยความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือกิจกรรม กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการประสาน โน้มน้าวชักนำให้บุคคลอื่นให้มีความเต็มใจหรือเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานร่วมกันสู่จุดหมายปลายทางที่วาดหวังไว้

2.2.2 ความหมายของการเรียนการสอน (Instruction)

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ของราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของการเรียนการสอน (Instruction) หมายถึง การจัดประสบการณ์ กิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกทักษะโดยใช้ยุทธศาสตร์ กระบวนการ วิธีการ สื่อและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้สอนให้ความสำคัญต่อผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ บทบาทการเรียนรู้ของผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน หรือกับสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2551: 228) การเรียนการสอนจะเน้นบทบาทของผู้เรียนในการเรียนรู้ในสถานการณ์ของการเรียนการสอน ครอบคลุมการเรียนรู้กว้างกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน ซึ่งครูจะเตรียมการหรือวางแผนการสอนไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยความรู้ทางการสอน การจะสอนให้ได้ผลดีนั้น ครูจำเป็นต้องมีความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ ความคิดรวบยอดที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายได้โดยสะดวก และมีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม ตรงตามจุดมุ่งหมาย (ทิศนา แขมมณี. 2558: 9-13) นอกจากนั้นสิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2552: 66-67) ยังได้แบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 เตรียมการก่อนการสอน เป็นการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ระยะที่ 2 ดำเนินการสอนตามแผน เป็นการใช้สติ สมาธิ ปัญญา และอารมณ์ที่ถูกต้องสร้างสรรค์ ตั้งอยู่บนฐานอารมณ์แห่งความเมตตาและกรุณาต่อศิษย์ และระยะที่ 3 ดำเนินการหลังการสอน เป็นการจัดเวลาหลังสอนเพื่อคิดทบทวนไตร่ตรองผลการเรียนการสอน บันทึกหลังสอน ตรวจงานของนักเรียน ปรับปรุงแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ครั้งต่อไป และทำวิจัยปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากแนวความคิดข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการเรียนการสอนได้ว่า การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมหรือประสบการณ์ ที่ครูจัดขึ้น โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับผลการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งครูจะจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเตรียมการก่อนสอน ดำเนินการสอนตามแผน และทบทวนไตร่ตรองผลหลังการสอน

2.2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอน(Instructional Leadership)

มีผู้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเรียนการสอนไว้หลากหลาย อลิกเมียลคาเร็ก และมิเชลล์ (Alig-Mielcarek; & Michelle. 2003: online) ได้ระบุภาวะผู้นำการเรียนการสอน หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ การติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการการเรียนการสอนและการกำหนดเป้าหมายและสื่อสารเป้าหมายที่จะใช้ร่วมกันสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (นาตยาปิลันธนานนท์. 2550: 288; อ้างอิงจาก The National Association of Elementary School Principals. 2001)ระบุว่าภาวะผู้นำการเรียนการสอนก็คือ การเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนวิจารณ์ พานิช (2555: 57-58; 186) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูเพื่อศิษย์ไว้ว่า เป็นการใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย ทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ใช้ศักยภาพหรือความสามารถสูงสุดผ่านการทำตัวเป็นตัวอย่าง และไม่ถือผลประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง และทำตัวเป็นตัวอย่างในการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นเครื่องมือให้ครูเป็นผู้นำโดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

สำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญปรากฏชัดเจนมากขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลภายนอกวงการการศึกษา ก็คือ ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มีสมาชิกประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่ องค์กรวิชาชีพประเทศสหรัฐอเมริกา และสำนักงานการศึกษาของรัฐรวมทั้งได้รับความเห็นพ้องจากประธานาธิบดีโอบามาและผู้ว่าการรัฐจำนวนมาก ได้นำเสนอทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (เบลลันกา; และ แบรนต์. 2554: 20) และภาคีเพื่อทักษะศตวรรษที่ 21 นี้ได้เน้นย้ำว่า จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนใหม่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันทำงาน แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และผสานทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้ากับการปฏิบัติในห้องเรียน นอกจากนั้น พวกเขายังชี้ให้เห็นความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า หากโรงเรียนยังไม่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะเป็นเรื่องยากที่จะส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้คู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งได้สรุปแนวคิดหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ (1) การมีพันธกิจต่อการเรียนรู้ขั้นสูงสำหรับนักเรียนทุกคน (2) การให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการร่วมมือและร่วมแรงเพื่อบรรลุพันธกิจนั้น และ (3) ความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนแต่ละคน รวมทั้งการให้แนวปฏิบัติต่อครูและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ดูโฟร์; และดูโฟร์. 2554: 147-148)

ดูโฟร์ (DuFour. 2004: online) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการทำงานร่วมกันของครู ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติการสอน ด้วยวงจรที่ต่อเนื่องของการตั้งคำถาม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งของคณะครู และจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นของผู้เรียน คณะกรรมการศึกษาภาคใต้ (Humada-Ludeke. 2013: 48; citing Southern Regional Education Board. 2008) ได้ระบุว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มวิชาชีพทางการศึกษาที่พึ่งพาซึ่งกันและกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันมุ่งเน้นและมุ่งมั่นที่จะให้เกิดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในการปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นโครงสร้างของการทำงาน และแบ่งปันการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของครู บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบหลักของหลักสูตรการสอน และการประเมิน เป็นเวทีให้ทุกส่วนเข้ามาทำงานร่วมกันและจัดทำข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งยังเป็นที่ประชุมแลกเปลี่ยนเพื่อความงอกงามทางวิชาชีพ เอื้อให้มีการอภิปรายและปฏิบัติในการดำเนินงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และดูโฟร์; และดูโฟร์ (2554: 151) ระบุว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการร่วมมือทำงานร่วมกันของครู การมีส่วนร่วมของครูในการระบุปัญหาที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การมุ่งแก้ไขปัญหาของนักเรียน นำข้อค้นพบและความจริงจากการปฏิบัติมาแบ่งปันกัน มีการติดตามการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแนวการจัดการเรียนการสอน ช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ และผลักดันกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างการทำงานร่วมกันของครู เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการตั้งคำถามเกี่ยวกับความจริงจากการปฏิบัติการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาวิธีการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ เพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ

จากความหมายของภาวะผู้นำการเรียนการสอนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนก็คือ การดำเนินการของผู้นำในการชักนำให้เพื่อนครูเข้าร่วมเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายร่วมกันอยู่ที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างเสริมพลังและแรงบันดาลใจให้เพื่อนครูใช้ศักยภาพของตนเพื่อผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของผู้เรียน

จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน ภาวะผู้นำ และการเรียนการสอน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน เป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือกิจกรรมที่ผู้นำประสานชักนำให้ครูร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร่วมสร้างพลังและแรงบันดาลใจให้ครูใช้ศักยภาพของตนเพื่อผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของผู้เรียน โดยกำหนดเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพผู้เรียนเกี่ยวข้องกับการเตรียมการก่อนการสอน การจัดการเรียนการสอน และการดำเนินการทบทวนไตร่ตรองหลังการสอน โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์ของการเรียนการสอนนั้นๆ

2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน ขอนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

วาฮ์ลสตรอมและคณะ (Wahlstrom et al., 2010: 13) ได้แบ่งการวิจัยเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเรียนการสอน(Instructional Leadership) และส่วนที่สอง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum Leadership) สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วย หน้าที่แรกการเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน (Instructional Climate) หมายถึงขั้นตอนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และหน้าที่ที่สองคือ การส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติการเรียนการสอน (Instructional Action) ซึ่งหมายถึงขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมกับครูแต่ละคนในการพัฒนาตนเองผลการวิจัยได้ชี้ชัดถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานใน 3 ด้านคือ ด้านการเน้นเป้าหมายและความมุ่งหวังต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านการตอบสนองความต้องการของครูในด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการจัดทำโครงสร้างและการส่งเสริมโอกาสให้คณะครูทำงานร่วมกัน

บลาเซและบลาเซ (Bush, 2011: 17; citingBlasé; & Blasé, 1998) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านการสอนการเรียนที่มีประสิทธิผลมี3 ลักษณะคือ การสนทนาหรือร่วมประชุมกับครู การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และการสนับสนุนให้ครูสะท้อนความคิด

อลิกเมียลคาเร็ก (Alig-Mielcarek. 2003: 4-8) ได้สรุปรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา จำแนกเป็น 4รูปแบบ คือ (1) รูปแบบที่เน้นประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมากต่อการเป็นโรงเรียนที่ดี หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ซึ่งผู้นำจะกำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดความคาดหวังสูงที่ตัวผู้เรียน สร้างบรรยากาศที่นักเรียนทุกคนเรียนรู้ได้ หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ไม่เกิดผลต่อการเรียนรู้ เน้นทักษะ มีการกำกับติดตามประเมินผลการเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอน (2) รูปแบบที่เน้นคุณภาพการเรียนการสอนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนนั้นมีผลในทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน เมื่อผู้นำการเรียนการสอนติดตามและให้คำติชมเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน จะทำให้พฤติกรรมของครูเพิ่มขึ้นในด้านการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับวิธีสอน มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปฏิบัติเพิ่มขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายขึ้น มีการตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนมากขึ้น มีการเตรียมบทเรียนอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น ครูกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น สนใจในกระบวนการสอนมากขึ้น และครูใช้วิจารณญาณในการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนในชั้นเรียนมากขึ้น นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นผลในทางบวกที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความมั่นใจ และความรู้สึกปลอดภัยของครู ถ้าหากผู้บริหาร

สถานศึกษาละเลยต่อการติดตามและให้คำติชมต่อกระบวนการเรียนการสอน ก็จะเกิดผลในทางตรงข้าม(3) รูปแบบที่มุ่งเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการสื่อสารเป้าหมายให้ครูเข้าใจร่วมกัน ซึ่งจะเพิ่มความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ เพิ่มความพยายามในการประกอบกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพิ่มความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ และพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อนำทางโรงเรียนไปสู่จุดเน้นร่วมกัน อันหมายถึง มาตรฐานด้านวิชาการที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูภายในชั้นเรียน และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งการเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานนี้อยู่ในบริบทของการตรวจสอบความรับผิดชอบ และนโยบายกวดขันด้านวิชาการ และ(4) รูปแบบที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนมีตัวแปรที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญ (Mediating)ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น นโยบายเร่งรัดด้านวิชาการ (Academic Press)

ฮอลลิงเกอร์และเมอร์ฟี่ (Hallinger; & Murphy. 1985: 221-224) ได้พัฒนารูปแบบของการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน จากการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาแห่งหนึ่ง พร้อมกับการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามหาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารการศึกษาส่วนกลางของรัฐโดยใช้แบบสอบถามฉบับเดียวกัน ใช้ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเรียนการสอน และถามข้อมูลอื่นๆ ประกอบ โดยวิเคราะห์จากเอกสารของโรงเรียน เช่น แบบสังเกตการณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และแบบบันทึกอธิบายกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนหลักสูตรและการสอน และรายงานการประชุมครูพร้อมทั้งระเบียบวาระ จากการสังเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ นักวิจัยทั้งสองได้จัดทำกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน และคำอธิบายลักษณะงาน 11 ประการ และนำมาสร้างเป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของครูใหญ่ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน องค์ประกอบของแบบประเมินมีดังต่อไปนี้ (1) กำหนดพันธกิจของโรงเรียน ในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและสื่อสารเป้าหมายนั้นให้เป็นที่เข้าใจกัน ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานและร่วมมือกับผู้ปกครองและครูในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปรับปรุงภายในโรงเรียน และจัดทำเป้าหมายของการดำเนินงานปรับปรุง (Performance Goal) ในการปรับปรุงดังกล่าว ส่วนหน้าที่ในการเผยแพร่สื่อสารเป้าหมาย หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนทราบถึงความสำคัญของเป้าหมายนั้นๆ และวิธีการที่ใช้นั้น มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น คู่มือ การประชุมครู การประชุมทั่วไปทั้งโรงเรียน การสนทนากับครูหรือนักเรียน ป้ายประกาศ และการประชุมเพื่อปรึกษาหารือระหว่างครูกับผู้ปกครอง (2) บริหารจัดการหลักสูตร การเรียนการสอน ในการบริหารจัดการหลักสูตรนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานกับครูโดยตรง ตามสาระการเรียนรู้ และโปรแกรมที่สอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่นิเทศและประเมินผลการสอน ประสานงานหลักสูตร และติดตามความก้าวหน้าของผลการเรียนของนักเรียน

สำหรับการนิเทศและติดตามผลการสอน ประกอบด้วยกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนครูในการสอน ติดตามการสอนในชั้นเรียนด้วยการเข้าเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ และการตรวจสอบการสอนในชั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายของนักเรียน การประสานงานหลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมที่ให้โอกาสครูได้พิจารณาร่วมกันในการจัดหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อทดสอบผลสัมฤทธิ์ และการติดตามความก้าวหน้าของผลการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย กิจกรรมของครูใหญ่ 4 อย่างคือ การนำผลการทดสอบมากำหนดเป้าหมาย การประเมินหลักสูตร ประเมินการสอน และการวัดความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน (3) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะรักษาเวลาในการเรียนการสอน ส่งเสริมพัฒนาการทางวิชาชีพ ปรากฏตัวให้เห็นทั่วโรงเรียน ให้แรงจูงใจกับครู พัฒนาและกำกับมาตรฐานทางวิชาการ และให้รางวัลกระตุ้นการเรียนรู้ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมทางอ้อมที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การกำหนดโครงสร้างของการให้รางวัลที่เสริมแรงในด้านการทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (2) กำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อให้ทราบว่า โรงเรียนมุ่งหวังสิ่งใดจากนักเรียน (3) การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์อย่างละเอียดถี่ถ้วนและ (4) สรรหาและดำเนินโครงการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ

เมอร์ฟี่ (Alig-Mielcarek. 2003: 40-43; citing Murphy. 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนต่อเนื่องจากที่ได้ดำเนินการมาแล้ว ด้วยการสังเคราะห์ผลงานวิจัย ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับ (1) ประสิทธิผลของโรงเรียน (2) การพัฒนาโรงเรียน (3) การพัฒนาครู และ(4) การเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการขยายฐานขององค์ความรู้ที่กว้างขึ้นนี้ เขาได้พัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนการสอนขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 4 ด้าน ซึ่งจำแนกเป็นบทบาทหรือพฤติกรรม 16 ประการ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (Mission and Goal) (2) การปฏิบัติหน้าที่ด้านการผลิตทางการศึกษา (Production Function) (3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (Academic Learning Climate) และ (4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (1) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (Mission and Goal) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างสำนึกของการมีความมุ่งหมายร่วมกันและในการเชื่อมโยงบูรณาการงานต่างๆ ในโรงเรียนเข้าภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเมอร์ฟี่ได้จำแนกองค์ประกอบนี้ออกเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และการเผยแพร่เป้าหมายนั้น ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจุดเน้นอยู่ที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน โดยมีการนำข้อมูลการเรียนของเด็กทั้งในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนความรับผิดชอบของคณะครูที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในการเผยแพร่เป้าหมายของโรงเรียนไปยังนักเรียน ผู้ปกครองและครูนั้น มีการกระทำบ่อยๆ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเน้นย้ำความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน ในการนำทางกิจกรรมของโรงเรียน (2) การปฏิบัติหน้าที่ด้านการผลิตทางการศึกษา (Production Function) องค์ประกอบด้านนี้เน้นพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพด้วยการประชุมสัมมนาและประเมินผลงานครู การเยี่ยมชั้นเรียน การให้ข้อเสนอแนะและคำติชมเกี่ยวกับ

กระบวนการเรียนการสอนแต่ละอย่าง และการพิจารณามอบหมายงานครูเพื่อประโยชน์สูงสุดของการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังกำหนดตารางสอนและกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบาย และขั้นตอนของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับครูเพื่อประสานการดำเนินงานด้านหลักสูตร ด้วยการปรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐาน แนวการประเมิน และหลักสูตรของต้นสังกัด ผู้นำทางการเรียนการสอนมีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนบ่อยครั้ง ทั้งยังให้ตัวอย่างการนำข้อมูลจากการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลการเรียนการสอน (3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (Academic Learning Climate) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งเสริมปทัสฐาน (Norm) ความเชื่อ และทัศนคติของครู นักเรียน และผู้ปกครอง เมอร์ฟี่กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนด้วยการสร้างความคาดหวังและมาตรฐานด้วยการปรากฏตัว ให้แรงจูงใจแก่ครู นักเรียน และส่งเสริมพัฒนาการทางวิชาชีพ องค์ประกอบของผู้นำทางการเรียนการสอนส่วนนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน (4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงออกในการจัดโครงสร้าง และกระบวนการขององค์กรที่เป็นการสนับสนุนการเรียนการสอน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์ประกอบนี้ได้แก่ การสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนที่ปลอดภัย เป็นระเบียบ สร้างโอกาสให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย การสร้างโอกาสให้คณะครูร่วมมือและสมัครสมานสามัคคีกัน จัดหาทรัพยากรจากแหล่งภายนอก เพื่อเป็นการสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบ้านและโรงเรียน

อลิกเมียลคาเร็ก (Alig-Mielcarek. 2003: 47-48)ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย (1) การกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายร่วมกันผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน สื่อสารและเผยแพร่เป้าหมายนั้น และนำไปใช้บนพื้นฐานของข้อมูล มีการนำเป้าหมายดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจระดับโรงเรียน ในการปรับวิธีการเรียนการสอน ในการจัดซื้อจัดหาสื่อการเรียนการสอน และการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา อันจะเป็นจุดเน้นสำหรับพันธกิจของครูที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง (2) การติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปทำตัวใกล้ชิดในทุกขั้นตอน มีการสนทนากับนักเรียนและครู ให้การยกย่องและติชมแก่ครู นักเรียน และชุมชน ตลอดจนการกำกับดูแลเวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนไม่ให้เกิดอุปสรรคหรือข้อขัดข้องและ (3) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั่วทั้งโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต กล่าวคือ ส่งเสริมให้ครูใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผลงานวิจัยและแหล่งวิชาการอื่นๆ

ทวีศักดิ์ ยศถา (2558: 74) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ได้ผลการ

พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (3) การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ (4) การพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (5) การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ และ (6) การนิเทศและประเมินผลการเรียนรู้

วรกานต์ อินทรโสภา (2555: 131; 242-243) ได้วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรประมาณค่า 6 ระดับ สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ พบว่า มี 4 สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่สำคัญ ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนเกี่ยวกับการสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน (2) การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท การศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐและรายการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร (3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ เกี่ยวกับการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และ (4) การนิเทศและการประเมินผล เกี่ยวกับการจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา สามารถตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน

พิทยา จันทร์วงษ์ (2557: 183-187) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ศึกษาระดับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ 3 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มีพฤติกรรมย่อย 2 พฤติกรรมคือ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (2) การจัดการด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนมีพฤติกรรมย่อย 5 พฤติกรรมคือการจัดหลักสูตรตามแนวพุทธศาสตร์ การประสานงานด้านหลักสูตรการสอนและการสื่อสารเนื้อหาสาระตรงตามแนวพุทธศาสตร์ การนิเทศและประเมินการสอนของครูการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ (3) คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการและการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน มีพฤติกรรมย่อย 8 พฤติกรรม ได้แก่ การพัฒนาและการเสริมสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ การบริหารเวลาที่ใช้ในการสอน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการจัดให้มีสิ่งที่ส่งเสริมการเรียนรู้

พรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร (2557: 267-274) ได้ศึกษากลยุทธการพัฒนาภาวะผู้นำของครูโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชการของฮอลลิงเกอร์และเมอร์ฟี่ (Hallinger; & Murphy. 1985) โดยแบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (2)การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (7) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ (8) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบที่ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556: 5-6) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยกำหนดภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนไว้ 6 ประการประกอบด้วย (1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จที่ต้องการเห็นและกำหนดเป้าหมายแนวทางสู่ความสำเร็จ (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีการประชุมสัมมนา ตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรการสอนเพื่อมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) ใส่ใจในการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เป็นการให้ความสำคัญ ตัดสินใจ อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน (4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เป็นการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อประสานงานการสนับสนุนการเรียนการสอน (5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน เป็นการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้จัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และ (6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการส่งเสริมความเข้าใจของครูเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ใส่ใจข้อเสนอแนะของครูรายบุคคล และส่งเสริมพัฒนาบุคลากร

ดารารัตน์ คำอ่วมและทวีวัฒน์ปิตยานนท์ (2558: 102) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนไว้ 8 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางการเรียนการสอน (2) การพัฒนาเพื่อนครูด้านการเรียนการสอน (3) การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน (4) การปรับเปลี่ยนแบบแผนขององค์กรใหม่ (5) การพัฒนาตนเอง (6) การเป็นแบบอย่างการเรียนการสอน (7) การมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา และ (8) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมตตา สอนเสนา (2557: 8) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยกำหนดกรอบการศึกษาภาวะผู้นำการเรียนการสอนไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพนักเรียน (2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง (4) การนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอน (5) การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ (6) การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

จากรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนข้างต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านสื่อและเทคโนโลยี ด้านการวิจัยและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการนิเทศและพัฒนาครู ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน และด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง

2.4 การวัดประเมินภาวะผู้นำการเรียนการสอน

การศึกษาว่าบุคคลใดจะมีภาวะผู้นำการเรียนการสอนมากน้อยเพียงใดนั้น ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) เพื่อให้ผู้ตอบประเมินตนเองว่ามีภาวะผู้นำในแต่ละรายการข้อคำถามตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนการสอนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (วรกานต์ อินทรโสภา. 2555; กัญญ์วรา เครื่องพาที.2556; เพลินพิณ ทัพมงคล.2556; อนันต์ พันนึก.2554; เยาวเรศ จิตต์ตรง.2556; ฤทธิรงค์ เศษวงศ์.2556) อาทิ วรกานต์ อินทรโสภา. (2555: 131-133; 277-287)วัดสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน จำนวน 14 ด้าน รวม 120 ข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่า 6 ระดับ ใช้เกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำจากค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 ปฏิบัติระดับสูงที่สุด, 3.51-4.50 ปฏิบัติระดับสูง, 2.51-3.50 ปฏิบัติระดับปานกลาง, 1.51-2.50ปฏิบัติระดับต่ำ, 1.00-1.50 ปฏิบัติระดับต่ำที่สุด, 0.00-0.99 ไม่มีการปฏิบัติ กัญญ์วรา เครื่องพาที. (2556: 77-79; 135-140)วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยแบบสอบถาม 5 องค์ประกอบ จำนวน 35 ข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำด้วยค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก 2.51-3.50 ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง1.51-2.50 ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อย 1.00-1.50 ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด เพลินพิณ ทัพมงคล. (2556: 71-73) วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Wahlstrom and Louis (2008) 2 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำแบบร่วมรับผิดชอบ (Shared leadership) และความเชื่อถือไว้วางใจผู้บริหาร (principal trust) ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่า 6 ระดับ ใช้เกณฑ์ประเมินโดยประยุกต์ใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553)ดังนี้ 1.00-1.49 หมายถึง ความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำไม่เกิดขึ้น1.50-2.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำแทบไม่เกิดขึ้น2.50-3.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง3.50-4.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเกิดขึ้นบางครั้ง4.50-5.49 พฤติกรรมภาวะผู้นำเกิดขึ้นบ่อย5.50-6.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเกิดขึ้นสม่ำเสมอ

อีกแนวทางหนึ่งของการประเมินมีภาวะผู้นำการเรียนการสอนด้วยมิติคุณภาพ (rubrics) อาทิ คณะกรรมการการศึกษาของรัฐเทนเนสซี (Tennessee State Board of Education.

2013: online) ได้ปรับปรุงมาตรฐานภาวะผู้นำการเรียนการสอนของรัฐ หรือ TennesseeInstructional Leadership Standards (TILS)เพื่อส่งเสริมจริยธรรมและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเรียนการสอน แบ่งเป็น 4 มาตรฐาน ได้แก่ (1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติวิชาชีพช่วยปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง (2) วัฒนธรรมการเรียนการสอน เป็นการร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและปลอดภัยในการเรียนรู้และความงอกงามของทุกคน (3) การเรียนรู้และความงอกงามทางวิชาชีพ เป็นการพัฒนาความสามารถของครูด้วยการออกแบบการอำนวยความสะดวกและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันจากข้อมูลหลายแหล่งและ (4) การจัดการทรัพยากร เป็นการเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย

ดังนั้น จะเห็นว่า การวัดประเมินภาวะผู้นำการเรียนการสอน สามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่ การใช้แบบวัด หรือแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) และการใช้มิติคุณภาพ (rubrics) หนึ่งในวิธีที่ใช้คือให้ผู้ถูกประเมินรายงานตนเอง

3. สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry: AI)

สุนทรียแสวงหาเป็นวิธีวิทยาวิจัย (Methodology) (Cooperrider; & Whitney. 2005: 49; Reed. 2007: 18; Watkins; Mohr; & Kelly. 2011: 32; Trajkovski; et al. 2012: 1224) และเป็นวิธีการที่ทรงพลังในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยพลังของความรู้สึกเชิงบวก (Lewis. 2011: 8) ซึ่งมีผลงานตีพิมพ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าสุนทรียแสวงหาประสบความสำเร็จเมื่อนำไปใช้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน (Cockell; & McArthur-Blair. 2012: xiii) ซึ่งขณะนี้มีผู้ใช้สุนทรียแสวงหาในประเทศต่างๆ กว่า 40 ประเทศ (People Doing AI. 2014: Online) สำหรับประเทศไทยมีผู้นำมาใช้ในชื่อที่แตกต่างกัน อาทิ สุนทรียแสวงหา (ทิศนา แขมมณี; และคนอื่นๆ. 2547: 83) สุนทรียปรัศนีย์ (ภิญโญ รัตนาพันธุ์. 2557: ออนไลน์) สุนทรียปรัศนี (อุทัยวรรณกาญจนกามล. 2557: ออนไลน์) สุนทรียสาธก (โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์. 2551: 10) สุนทรียแสวงหา (สิทธิโชค วรานุสันติกูล; & สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์. 2554: 193) การแสวงหาสุนทรียวิจักข์ (สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2556: 108) สำหรับการนำเสนอแนวคิดโดยสรุปเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหา ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย (1) ความเป็นมาของสุนทรียแสวงหา (2) ความหมายของสุนทรียแสวงหา (3) หลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหา (4) สมมติฐานของสุนทรียแสวงหา(5) กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหา (6) เทคนิคที่ใช้ในขั้นตอนของสุนทรียแสวงหา (7) แนวปฏิบัติการสุนทรียแสวงหา และ (8) งานวิจัยที่เกี่ยวกับสุนทรียแสวงหา แต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความเป็นมาของสุนทรียแสวงหา

สุนทรียแสวงหาได้เริ่มขึ้นในปี 1980 โดยเดวิด คูปเปอร์ไรเดอร์ (David Cooperrider) นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยเคสเวสเทอร์น รีเสิร์ฟ (Case Western Reserve University) เมื่อเขาได้รับมอบหมายให้วิเคราะห์คลินิกคลีฟแลนด์ (Cleveland) เพื่อค้นหาสิ่งใดผิดปกติในด้าน

ของมนุษย์ (human side) แทนที่เขาจะมุ่งค้นหาปัญหา เขากลับพบกับความประทับใจในพลังความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในคลินิก นวัตกรรม และผลกระทบต่อสังคม เขาจึงมุ่งศึกษาลึกลงเพื่อวิเคราะห์องค์กรนี้เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา ต่อมาในปี ค.ศ.1986 คูปเปอร์ไรเดอร์ได้จัดทำปริญญานิพนธ์สำเร็จ โดยใช้ชื่อปริญญานิพนธ์ว่า สุนทรียแสวงหา: วิธีวิทยาวิจัยสำหรับความเข้าใจและสร้างนวัตกรรมขององค์กร หลังจากนั้นเขาจึงเริ่มใช้คำว่าสุนทรียแสวงหาในการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร จากนั้นสีวาสวา(Srivastva) และคูปเปอร์ไรเดอร์ (Cooperrider) ได้ตีพิมพ์เอกสารวิชาการในปี ค.ศ. 1987 ใช้ชื่อว่า สุนทรียแสวงหาในชีวิตองค์กร (Appreciative Inquiry in Organizational Life) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีโดยสมบูรณ์นับจากนั้นเป็นต้นมา (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 23-30)

แนวคิดสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิวัฒนาการของสุนทรียแสวงหาจากอดีตถึงปัจจุบันมี 4 แนวคิด ประกอบด้วย แนวคิดแรกคือ จิตวิทยาเชิงบวกของเซลิกแมน (Martin Seligman) ในปี 1998 แนวคิดที่สองคือ การสร้างสรรค์เชิงสังคม (Social Constructivism) ของเกอเกน (Kenneth J. Gergen) ในปี 1970 แนวคิดที่สามคือ การประกอบสร้างความจริงทางสังคม (Social Construction of Reality) ของเบอร์เกอและลัคแมน (Peter L. Berger and Thomas Luckmann) ในปี 1966 และแนวคิดสุดท้ายคือ การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ของเลวิน (Kurt Lewin) ในปี 1940 (ดุษฎี โยเหลา. 2557: 4) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีสาระโดยสรุปดังนี้

1) แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เป็นการศึกษาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับจุดแข็งและความดีงาม (virtues) เพื่อความสำเร็จของบุคคลและชุมชน โดยตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่าคนต้องการนำตนเองไปสู่ชีวิตที่มีความหมายและได้รับการเติมเต็ม ปลูกฝังสิ่งที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้น และยกระดับทั้งเรื่องความรัก การงาน และการเล่นของตนเอง (Seligman. 2014: online) ซึ่งจะศึกษาอารมณ์เชิงบวก (Positive emotions) จิตลักษณะเชิงบวก (Positive character traits) และการเอื้ออำนวยขององค์กร (enabling institutions) (Seligman; et al. 2005: 410) ซึ่งเฮฟเฟรอนและโบนิเวลล์ (Hefferon; &Boniwell. 2011: 2) ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าจิตวิทยาเชิงบวกมุ่งเน้นไปที่ความอยู่ดีมีสุข (wellbeing) ความสุข (happiness)การง่วนอยู่กับกิจกรรม (flow) จุดแข็งของบุคคล (personal strengths) การมีปัญญา (wisdom) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จินตนาการ (imagination) และคุณลักษณะเชิงบวกของกลุ่มและองค์กร ทั้งนี้เลวิส (Lewis. 2011: 158) ได้สรุปว่า สุนทรียแสวงหาเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งของหลักการและแนวปฏิบัติของจิตวิทยาเชิงบวก

2) แนวคิดการสร้างสรรค์เชิงสังคม (Social Constructivism) เป็นทฤษฎีรากฐานและมีอิทธิพลต่อแนวคิดของสุนทรียแสวงหา ซึ่งแนวคิดการสร้างสรรค์เชิงสังคมนี้ให้ความสำคัญของพลังความคิดผ่านภาษาที่จะสร้างสรรค์ความเป็นจริงและภาษาสร้างคำที่ใช้เรียกสิ่งต่างๆ ดังนั้น แนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญของกระบวนการที่มนุษย์ร่วมกันสร้างความหมายร่วมกัน เน้นการสร้างสรรค์และดำรงความเชื่อในความเป็นจริง ความถูกต้องชอบธรรม และความดีงาม เป็นแนวคิดที่ยอมรับว่า

คนเราจะสร้างความหมายร่วมกัน ซึ่งความหมายและการกระทำจะถักทอไปพร้อมกัน เมื่อคนสร้างความหมายร่วมกัน นั่นคือ จะเป็นการสร้างอนาคตร่วมกัน (Watkins; Mohr; & Kelly. 2011: 38)

3) แนวคิดการประกอบสร้างความจริงทางสังคม (Social Construction of Reality)มีความคิดพื้นฐาน 2 ประการคือ ความจริง (reality) และความรู้ (knowledge) โดยที่ความจริงคือคุณภาพของปรากฏการณ์ที่เรารับรู้และไม่ใช่มาจากความตั้งใจของเรา ส่วนความรู้คือ ความเชื่อมั่นว่าปรากฏการณ์นั้นเป็นจริงและมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Berger; & Luckmann. 1966: 13) ซึ่งลิขิต ธีรเวคิน (2554: ออนไลน์) เห็นว่า การส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารเป็นความจริงทางสังคม (social reality) ที่ประกอบสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์และตีความของผู้ส่งสาร อยู่บนฐานของภูมิหลังของแต่ละบุคคล อาทิ ความเชื่อ ความศรัทธา มุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความจริงจึงเป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นและถือเป็นความจริงในเวลาและสถานที่หนึ่งๆ หากกาลเทศะเปลี่ยนอาจทำให้ความเป็นจริงเปลี่ยนไป

4) แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) บาร์เจล (Bargal. 2006: 369) ได้สรุปหลักการวิจัยปฏิบัติการของเคิร์ทเลวิน (Kurt Lewin) ไว้ว่า การวิจัยปฏิบัติการเป็นการผสมผสานการศึกษาเชิงระบบ การทดลองเพื่อพยามแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการเป็นวงจรหรือเกลียว (spiral) ในการเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และประเมินผลจากการแทรกแซง (intervention) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการแทรกแซงไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการวิจัยรวมทั้งเป็นความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน เน้นพลวัตรของกลุ่ม โดยคำนึงถึงค่านิยม เป้าหมาย และพลังของการมีส่วนร่วม นอกจากนั้นการวิจัยปฏิบัติการเป็นการสร้างสรรค์ความรู้ การกำหนดหลักการในการแทรกแซง และการพัฒนาเครื่องมือในการเลือก การแทรกแซง การฝึกอบรม ซึ่งได้ให้ความสำคัญของการสมัครเข้าร่วมการวิจัยและการสนับสนุนผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นว่า แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก แนวคิดการสร้างสรรค์เชิงสังคม และการประกอบสร้างเชิงสังคมจะเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้สุนทรียแสวงหาได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่ง ส่วนแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการจะเป็นแรงบันดาลใจให้สุนทรียแสวงหาได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างออกไป จากกระบวนทัศน์มุ่งแก้ไขปัญหาแบบการวิจัยปฏิบัติการ

สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เน้นวิธีการเปลี่ยนแปลงระบบมนุษย์แทนการมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหา (Cockell; & McArthur-Blair.2012: 14) ซึ่งคูปเปอร์ไรเดอร์และวิทนีย์ (Cooperrider; & Whitney. 2008: 16-17) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างของกระบวนทัศน์การเปลี่ยนแปลงองค์กรในสองกระบวนทัศน์ ได้แก่ การแก้ปัญหาและสุนทรียแสวงหาซึ่งระบุว่าสุนทรียแสวงหาแตกต่างจากการแก้ปัญหา กล่าวคือ สุนทรียแสวงหาเป็นการชื่นชมและให้คุณค่ากับสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่แล้วไม่ใช่การมุ่งแก้ปัญหา สุนทรียแสวงหาเป็นการค้นหาสิ่งที่อาจจะเป็นไปได้ ไม่ใช่การสืบสาวหาสาเหตุ สุนทรียแสวงหาเป็นการพูดคุยสนทนาหาทางออกที่ควรจะเป็น ไม่ใช่หาทางแก้สิ่งที่เป็นต้นเหตุของปัญหา และประเด็นสุดท้าย สุนทรียแสวงหาอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์กรมีสิ่งดีที่ซ่อนเร้นที่จะต้องค้นหาและต่อยอด ไม่ใช่ปัญหาที่จะต้องแก้ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1กระบวนทัศน์การแก้ปัญหาและสุนทรียแสวงหา

ที่มา: David L. Cooperrider; Diana Whitney; & Jacqueline M. Stavros. (2008). Appreciative Inquiry Hanbook: For Leaders of Change. p. 16.

จะเห็นได้ว่า สุนทรียแสวงหาได้เปลี่ยนวงจรของการพัฒนาในแบบที่คุ้นเคยที่เป็นกระบวนการแก้ปัญหาหรือการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ที่จะเริ่มต้นพิจารณาว่าองค์กรมีปัญหาอะไรที่จะต้องแก้ไข จากนั้นวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นมาจากสาเหตุอะไร แล้วเลือกหนทางแก้ไขปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหา เมื่อเปลี่ยนเป็นสุนทรียแสวงหาจะเริ่มต้นด้วยการเข้าไปหาจุดเด่นหรือสิ่งดีผ่านการบอกเล่าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร แล้วพิจารณาว่าต้องการอะไรให้เกิดขึ้นในอนาคตบ้างและวางแผนให้สิ่งที่ต้องการนั้นเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งวัตกินส์มอร์และเคลลี่ (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 17) สรุปว่า สุนทรียแสวงหาไม่ได้เป็นเพียงวิธีวิทยาวิจัย (Methodology) แต่ยังเป็นวิถีมุมมองและการมีชีวิตอยู่บนโลกใบนี้ด้วย รวมทั้งเห็นว่าสุนทรียแสวงหาจะไม่มองปัญหาและทางแก้แยกจากกัน แต่จะเชื่อมโยงกันกลายเป็นภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต

สรุปได้ว่า สุนทรียแสวงหาไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่ปัญหาและหนทางแก้ไข แต่จะมองมุมใหม่ค้นให้พบจุดแข็งหรือสิ่งดีที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน แล้วหยิบยกขึ้นมาพิจารณาในเชิงคุณค่า ชื่นชมจุดประกายฝัน และเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.2 ความหมายของสุนทรียแสวงหา

สุนทรียแสวงหาเป็นการแสวงหาร่วมกันในสิ่งที่ดีที่สุดของบุคคล หรือองค์กร หรือสังคมโลกรอบตัว มุ่งค้นหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นจิตวิญญาณของระบบ ณ จุดสูงสุดของประสิทธิผลและขีดความสามารถในด้านเศรษฐกิจ ระบบนิเวศ และชุมชนสังคมมนุษย์ (Cooperrider; & Whitney. 2005: 8; Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: 433) ในขณะที่วิทนีย์และทรอสเทน-บูม (Whitney; &Trosten-Bloom. 2010: 1) ให้ความหมายว่า เป็นการศึกษาสิ่งที่เป็นจิตวิญญาณของระบบมนุษย์ในช่วงที่พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุด เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและองค์กรด้วยคำถามและสุนทรียสนทนา (dialogue) เกี่ยวกับจุดแข็ง ความสำเร็จ คุณค่า ความหวัง และความฝันในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น วัตกินส์มอร์และเคลลี่ (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 22) ให้นิยามว่า เป็นวิธีการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังและมีส่วนร่วมสูง รวมทั้งเป็นวิธีการเชิงระบบแบบกว้างเพื่อมองหา ระบุ และเสริมสร้าง "พลังให้ชีวิตชีวา" (life-giving forces) ในช่วงที่ระบบมีประสิทธิภาพดีที่สุดในแง่ความเป็นมนุษย์ เศรษฐกิจ และความเป็นองค์กร และนำมาใช้เพื่อร่วมสร้างอนาคตที่ดีที่สุดและสูงสุดของระบบ ส่วนเคนท์ (Kent. 2008: 99) เห็นว่า สุนทรียแสวงหาเป็นตัวแทรกแซงองค์กร (organizational intervention) ที่อยู่บนฐานคิดที่ว่าทุกองค์กรมีจุดแข็งและประวัติศาสตร์ที่น่าภาคภูมิใจ กระบวนการนี้จะใช้จุดแข็งและช่วงเวลาที่ภาคภูมิใจเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า เป็นวิธีการที่จะช่วยฟื้นฟูสิ่งดีงามและความหวังในผู้คน โดยการร่วมกระบวนการวางแผนอย่างมีความหมายและมิลส์;ดาย; และ มิลส์ (Mills; Dye; & Mills. 2009: 83-84) เห็นว่า สุนทรียแสวงหาเป็นเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคลและองค์กร โดยค้นให้พบว่าอะไรที่ใช้ได้ (works) แล้วใช้เป็นจุดเน้นเพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงและเฉลิมฉลองกับความสำเร็จนั้น ซึ่งก็คือการมองหาเหตุการณ์เชิงบวกที่อยู่ในองค์กร หรือจุดแข็งในหมู่สมาชิก และใช้สร้างสรรค์สิ่งที่ดีเพื่อองค์กร จะไม่มององค์กรว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข แต่มองว่าองค์กรเป็นขุมทรัพย์ซ่อนเร้นอยู่ที่รอการนำออกมาใช้ รวมทั้งเห็นมองให้เห็นว่าสามารถเป็นจริงได้ในอนาคตและดุษฎี โยเหลาได้สรุปนิยามของสุนทรียแสวงหาว่า เป็นศิลป์และการปฏิบัติเกี่ยวกับการถามเพื่อจะสร้างความเข้มแข็งในการที่จะเข้าใจ คาดคะเน และเพิ่มศักยภาพทางบวกให้กับระบบ (ขององค์กร ของชุมชน) แก่นของมันคือ กระบวนการค้นหาผ่านคำถามทางบวก ในสุนทรียแสวงหาครั้งหนึ่งๆ อาจมีผู้เข้าร่วมในกระบวนสุนทรียแสวงหาได้เป็นหลายร้อยคนและอาจถึงหลายพันคน (ดุษฎี โยเหลา. 2557: 2)

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สุนทรียแสวงหาคือ กระบวนการแสวงหาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับจุดแข็ง จิตวิญญาณ และพลังที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคล องค์กร และสังคมโดยการใช้คำถามและสุนทรียสนทนา กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบร่วมมือรวมพลังและสร้างสรรค์ด้วยพลังของความมุ่งหวังและความฝันต่อยอดจากสิ่งดีที่เป็นทุนเดิม

3.3 หลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหา

หลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหามีจำนวน 6 ประการ ซึ่งในระยะแรกมี 5 ประการ ได้แก่ หลักของการสร้างความรู้ (The Constructionist Principle) หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The Simultaneity Principle) หลักของกวีนิพนธ์ (The Poetic Principle) หลักการของการคาดหมาย (The Anticipatory Principle)หลักการเชิงบวก (The positive principle) ต่อมาได้มีการเพิ่มหลักการขึ้นมาอีก 1 ประการ คือ หลักของการมองภาพรวม (Wholeness) ซึ่งคูปเปอร์ไรเดอร์; วิทนีย์; และสตัฟโรส (Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: 8-10) ได้สรุปหลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหาไว้5 ประการ ดังนี้

3.3.1 หลักของการสร้างความรู้ (The Constructionist Principle) ในการสร้างความรู้ด้วยตนเองจะขึ้นอยู่กับคำถามที่ถาม คำถามนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการไปสู่อนาคต ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการอ่านองค์กรให้ออก เข้าใจ และวิเคราะห์องค์กรเสมือนเป็นองค์กรที่มีชีวิต ทรัพยากรที่สำคัญที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ก็คือ จินตนาการและความคิดร่วมกัน

3.3.2 หลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The Simultaneity Principle) กระบวนการสืบสอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นพร้อมกัน กระบวนการสืบสอบเป็นเครื่องมือในการแทรกแซง (intervention) ส่วนเมล็ดพันธุ์แห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในคำถามได้แก่ สิ่งที่คนคิดและพูดถึง สิ่งที่คนค้นพบและเรียนรู้และสิ่งที่กล่าวถึงในการสนทนา จะบันดาลใจให้จินตนาการเห็นภาพในอนาคต สิ่งที่เราค้นพบนี้เป็นเรื่องราวที่ช่วยให้เราเห็นภาพในอนาคต ดังนั้น สิ่งที่ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงทำได้ดีที่สุดก็คือ การถามหาสิ่งที่จะเชื่อมโยงไปถึงอนาคต

3.3.3 หลักของกวีนิพนธ์ (The Poetic Principle) หากเปรียบองค์กรที่มนุษย์สร้างขึ้นเป็นเหมือนหนังสือที่เราเปิดอ่าน ซึ่งเรื่องราวขององค์กรเป็นสิ่งที่มีผู้ร่วมกันเขียนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น อดีต ปัจจุบัน และอนาคตยังเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นแรงบันดาลใจ หรือการตีความหมายที่ไม่มีที่สิ้นสุด เช่นเดียวกับการตีความหมายบทกวี ซึ่งผู้คนสามารถเรียนรู้ทุกเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ของมนุษย์

3.3.4 หลักการของการคาดหมาย (The Anticipatory Principle) ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงคือ จินตนาการและการปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับภาพของอนาคต ซึ่งเราสามารถใช้ชี้นำพฤติกรรมองค์กรในปัจจุบัน เช่นเดียวกับภาพที่ฉายบนจอที่จะส่องแสงนำทางเราอยู่เสมอ ซึ่งระบบมนุษย์จะมุ่งไปข้างหน้าด้วยความหวังถือเป็นการนำพลังของอนาคตมาสู่ปัจจุบันและช่วยฉายภาพในเชิงสร้างสรรค์ให้เดินไปข้างหน้าด้วยกัน

3.3.5 หลักการเชิงบวก (The positive principle) การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพยุงรักษาแรงกระทบไว้นั้น ต้องอาศัยการเพ่งมองไปข้างหน้าอย่างแน่วแน่และมีแรงสนับสนุนทางสังคม อาทิ ความหวัง ความตื่นเต้น แรงบันดาลใจ ความเอื้ออาทร ตลอดจนความชื่นชมยินดีที่

สร้างสรรค์ สิ่งที่มีคุณค่าร่วมกัน ยิ่งคำถามมีแรงในเชิงสร้างสรรค์มากเพียงไร ก็จะยิ่งทำให้ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นมั่นคงและประสบความสำเร็จเพียงนั้น

3.3.6 หลักของการมองภาพรวม (The Overarching Principle of Wholeness) สุนทรียแสวงหาจะได้รับระบบของภาพรวมอยู่ในจินตนาการของอนาคตที่ต้องการ และจะเป็นการรวมทุกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาพิจารณาร่วมกัน (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 76)

หลักการพื้นฐานข้างต้น จะเห็นถึงความสำคัญของการตั้งคำถามเพื่อค้นหาความหมายด้วยการพูดคุยกัน และก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากความเข้าใจที่ร่วมกันถักทอขึ้น และพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ในกระบวนการให้ความหมายและคุณค่าของสิ่งที่ทุกคนกำลังร่วมคิด พูดคุย และค้นหา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นพร้อมกับกระบวนการสืบสอบ ดังนั้น คำถามที่ตั้งขึ้นจึงเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสู่อนาคต เรื่องราวที่พูดคุยกันจะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของกันและกัน สร้างแรงบันดาลใจและชวนให้ตีความหมายแบบไร้ขอบเขต นอกจากนั้น ภาพอนาคตที่เกิดจากจินตนาการและการปรึกษาหารือร่วมกันจะเป็นไฟส่องทางให้ก้าวเดินไปข้างหน้า และจะไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคงด้วยพลังของการคิดเชิงบวก สร้างสรรค์ และการมองภาพรวม

3.4 สมมติฐานของสุนทรียแสวงหา

แฮมมอนด์ (Hammond.1996: 20-21) และรีด (Reed. 2007: 27-28) ได้สรุปสมมติฐานของสุนทรียแสวงหาไว้ 8 ประการ ดังนี้

3.4.1 ในทุกสังคม องค์กร หรือกลุ่มคนจะต้องมีบางสิ่งที่ใช้การได้เป็นการมองมุมบวกเพื่อค้นพบสิ่งดี ถึงแม้ว่าสมาชิกในกลุ่มต่างท้อแท้สิ้นหวัง ผู้นำจะต้องกระตุ้นและชี้ชวนให้เห็นประเด็นเชิงบวก เช่น สมาชิกรู้สึกว่าล้มเหลวหมดทุกอย่าง แต่ผู้นำสามารถเชิญสมาชิกมาพูดคุยกันได้ นั่นก็แสดงว่า การสื่อสารระหว่างกันยังดีอยู่ และดูเหมือนหลายอย่างจะไม่พร้อมให้เอื้อต่อการพูดคุย แต่ก็ยังมีบางอย่างที่ทำให้การพูดคุยสามารถดำเนินการต่อไปได้ เช่น มีห้องประชุมให้นั่งคุยกัน

3.4.2 สิ่งที่เรามุ่งเน้นเป็นความจริงเป็นการรับรู้ถึงโอกาสความเป็นไปได้จริง ในบางเรื่องที่เรามุ่งเน้นและให้ความสนใจ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นในเรื่องที่สมาชิกสามารถทำได้ดีอยู่แล้ว หรือรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้สมาชิกยิ่งมีความมั่นใจว่า สิ่งที่กำลังพิจารณาและมุ่งเน้นนี้เป็นเรื่องจริงและเป็นไปได้ที่จะสานต่อ

3.4.3ความจริงถูกสร้างขึ้นในขณะนั้นเองและหลากหลาย เป็นความจริงที่คนสร้างขึ้นจากเรื่องเล่าของแต่ละคน และก่อเกิดความจริงอื่นๆ เกิดขึ้นต่อไปอีก ซึ่งเป็นไปตามหลักของกวีนิพนธ์ (The Poetic Principle) ที่ทุกคนร่วมสร้างเรื่องราว แรงบันดาลใจ และตีความหมายไม่สิ้นสุด

3.4.4 การถามคำถามในองค์กรหรือกลุ่มคน จะส่งผลต่อกลุ่มในทางใดทางหนึ่ง เป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นตามหลักของการเกิดขึ้นพร้อมกัน (The Simultaneity Principle) เมื่อตั้งคำถามขึ้นจะทำให้คนฉุกคิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และคิดที่จะหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งการถามคำถามจะกระตุ้นให้มองไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์

3.4.5 คนเราจะมั่นใจและสบายใจในการเดินทางสู่อนาคตที่ยังไม่รู้ ด้วยการนำสิ่งที่รู้แล้วในอดีตติดตัวไปด้วยเป็นการริเริ่มทำสิ่งใหม่ที่ต่อยอดจากทุนเดิมของบุคคล ที่กำลังดำเนินการอยู่ และทำสิ่งเหล่านั้นต่อไป ทำให้ไม่รู้สึกกังวลหรือกลัวที่จะทำสิ่งใหม่ และจะก้าวไปข้างหน้าด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่า ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง

3.4.6 ถ้าเรานำสิ่งที่รู้แล้วติดตัวไปด้วย ก็ควรเลือกส่วนที่ดีที่สุดของอดีตเป็นการมองหาสิ่งที่ดีที่สุดในการดำเนินการที่ผ่านมาด้วยการสำรวจ และจะนำไปขยายการปฏิบัติสู่อนาคต

3.4.7 ให้ความสำคัญในความแตกต่างเชิงคุณค่าเป็นการให้ความสำคัญกับความคิดและมุมมองของบุคคลที่แตกต่างกัน จะไม่เน้นการมองหาข้อยุติและละเลยความแตกต่างในเชิงความคิดเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรแบบดั้งเดิม

3.4.8 ใช้ภาษาเพื่อสร้างสรรค์ความจริงเป็นสมมติฐานตามทฤษฎีสร้างสรรค์เชิงสังคม (Social Constructivism) ที่เน้นบทบาทสำคัญของภาษาในกระบวนการสร้างความจริงทางสังคม

จากสมมติฐานข้างต้นจะเห็นได้ว่า สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในทุกสังคม องค์กร กลุ่ม และบุคคล ด้วยเชื่อในคุณค่าของความแตกต่างทุกความคิด และเห็นว่าทุกที่มีส่วนที่ดีอยู่เสมอเมื่อค้นพบและใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาต่อยอด จะทำให้สามารถดำเนินการต่อเนื่องได้อย่างดี เพราะผู้มีส่วนร่วมรับรู้ได้จากประสบการณ์เดิมว่า สามารถทำได้จริงและมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้น จึงสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานด้วยความมั่นใจและสบายใจ นอกจากนั้น สุนทรียแสวงหายังให้ความสำคัญกับความจริงที่ผู้มีส่วนร่วมเป็นผู้สร้างขึ้นเอง การถามคำถามเชิงบวก และพลังของการใช้ภาษาบอกเรื่องราวความเป็นจริง

3.5 กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหา

กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหาเรียกว่า วงจร 4D (the 4-D cycle) ประกอบด้วย ค้นหาสิ่งดี (Discovery) ฝันที่แจ่มชัด (Dream) จัดวางกลยุทธ์ (Design) และจัดชุดปฏิบัติการ (Destiny) (Cooperrider; & Whitney. 2005: 15-16) ต่อมามีการเพิ่มอีกหนึ่งองค์ประกอบก่อนเริ่มเข้าสู่วงจร 4D นั่นก็คือ การกำหนดหัวข้อ (Define) เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความชัดเจนตรงกันในสิ่งที่จะดำเนินการ (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 86) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นวงจร 5D ได้ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 กระบวนการหลักของสุนทรียแสวงหา

ที่มา: Watkins, Jane Magruder; Mohr, Bernard.;& Kelly, Ralph. (2011). Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. pp. 85-89.

กระบวนการของสุนทรียแสวงหา หรือ วงจร 5D ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

3.5.1 การกำหนดหัวข้อ (Define) เป็นขั้นตอนการสร้างความเข้าใจ กำหนดข้อตกลง และความชัดเจนในรายละเอียดของการดำเนินงานของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ อาทิ เป้าหมายของการดำเนินการ ขั้นตอนของการดำเนินงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Watkins; Mohr; & Kelly. 2011: 86)

3.5.2 การค้นพบ (Discovery) เป็นขั้นตอนการค้นหาและชื่นชมสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นในองค์กร โดยมุ่งไปยังสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา การทำความเข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น จะไม่พูดถึงข้อบกพร่อง แต่จะให้ความสำคัญและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ความสำเร็จ และความพึงพอใจ ไม่ว่าสิ่งดีเหล่านั้นจะเล็กน้อยเพียงใด สมาชิกในองค์กรจะเล่าเรื่องราวต่างๆ ทุกด้านในองค์กร เช่น ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นด้วยแรงบันดาลใจ ความสัมพันธ์และการเป็นหุ้นส่วนกัน สิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ก็คือ ผู้คนจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในสิ่งที่เป็นความสำเร็จตามความคิดของเขา และสิ่งที่เป็นปัจจัยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีชีวิตชีวา โดยมุ่งไปที่สิ่งดีที่มีคุณค่า และหวังที่จะสร้างความต่อเนื่องสู่อนาคตอันรุ่งโรจน์ ในขั้นตอนนี้สมาชิกขององค์กรจะเริ่มมองเห็นคุณค่าในทางประวัติศาสตร์ขององค์กรที่มีศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ (Watkins; Mohr; & Kelly. 2011: 87)

3.5.3 การสร้างฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจินตนาการถึงผลที่จะได้รับในวันข้างหน้า (Envisioning Impact) โดยจะมีการท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วยการมองไปในอนาคตว่า องค์กรควรจะเป็นอย่างไร ขั้นตอนนี้เป็นช่วงเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมในองค์กรเข้ามาร่วมวงสนทนาเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร ศักยภาพ ความเข้มแข็งหรืออำนาจที่จะนำคนอื่นได้และขีดความสามารถขององค์กรต่อสังคม ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และช่วยกันขยายความ เกิดการบอกเล่าความเป็นมาขององค์กร ถือเป็นการสร้างประวัติศาสตร์ขององค์กรซ้ำอีกครั้งหนึ่งในทางสร้างสรรค์ และการดำเนินการเช่นนี้จะนำไปสู่อนาคตใหม่ขององค์กร อยู่บนรากฐานของความเป็นจริงที่เป็นประวัติขององค์กร และยังมุ่งสร้างอนาคตตามศักยภาพขององค์กรอีกด้วย การที่ภาพในอนาคตขององค์กรเกิดขึ้นมาจากการเหลียวหลังกลับเพื่อมองอดีตนี้เอง ทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคตผุดขึ้นมา หรือจากการหยิบยกสิ่งที่ดีงามแต่ละชิ้นขึ้นมาปะติดปะต่อกัน ฉะนั้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรร่วมกัน เสมือนหนึ่งเป็นลำแสงที่ฉายให้เห็นภาพในอนาคตตามที่สมาชิกเห็นว่าดีที่สุดสำหรับองค์กร (Watkins; Mohr; &Kelly. 2011: 87-88)

3.5.4 การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนของการร่วมกันสร้างอนาคต (Co-Constructing the Future) ในขั้นตอนนี้จะมีการสร้างรูปร่างลักษณะในเชิงสังคมขององค์กร และกำหนดแนวทางที่จะทำให้ความฝันนั้นเป็นความจริง ในรูปของกิจกรรมต่าง ๆ เป็นสองกระบวนการคือการสร้างภาพและการกำหนดกิจกรรม ทั้งสองกระบวนการนี้ เป็นการรับประกันว่าทุก ๆ สิ่งเกี่ยวกับองค์กรนั้นจะสะท้อนความคิดและสอดคล้องกับสิ่งที่คณะทำงานคิดฝันร่วมกัน การที่ผู้เป็นเจ้าขององค์กรได้ร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์กรนั้น ทำให้การจินตนาการก่อสร้างองค์กรในขั้นต่อไปต้องใช้ความระมัดระวังและหารือกันอย่างกว้างขวางว่า โครงสร้างและกระบวนการขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร คำถามที่จะต้องถามเพื่อกรุยทางไปสู่อนาคตขององค์กรก็คือ จำเป็นจะต้องมีโครงสร้างทางภาวะผู้นำอย่างไร ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร องค์กรควรมีกลยุทธ์อย่างไร จะสร้างขึ้นได้อย่างไร จะนำไปใช้อย่างไร ส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งมวลของโครงสร้างองค์กรได้แก่อะไรบ้าง หลังจากที่ได้ทำความตกลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นแล้ว งานขั้นต่อไปของคณะทำงานก็คือการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน (Watkins, 2011:89) ทำหน้าที่ไปในทิศทางที่สามารถขับเคลื่อนไปสู่ภาพตามที่ฝันไว้ ข้อกำหนดเหล่านี้จะทำให้เกิดภาพที่ชัดเจนว่าคุณภาพเป็นอย่างไรและแต่ละภาคส่วนต้องทำอะไรบ้างจึงจะสามารถขับเคลื่อนไปสู่ภาพที่ฝันเอาไว้ การสร้างภาพขององค์กร ทั้งในด้านการบริหารและการแสดงบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ จะทำให้มั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์กรนั้นจะสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ฝันเอาไว้ และจะบันดาลให้การดำเนินงานเป็นไปตามความฝัน

3.5.5 การสานฝัน (Destiny) หรือการรักษาความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง (Sustaining the Change) ขั้นตอนสุดท้ายของวงจร เป็นการสร้างวิธีการที่จะนำไปสู่ภาพใหม่ของอนาคต ซึ่งมีภาพใหม่สองภาพคือส่วนที่เป็นความฝันและส่วนที่เป็นการสร้างความฝันนั้นให้เป็นจริง

ขั้นนี้เป็นขั้นของการทำให้ Dream and Design เป็นความจริง จึงมีการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน และการต่อเติมอย่างต่อเนื่อง เหมือนการบรรเลงดนตรีแจ๊ซ ซึ่งผู้เล่นต่างเข้ามาช่วยกันสร้างความกลมกลืน หรือเหมือนการเล่นกระดานโต้คลื่น เป็นขั้นตอนที่มีแรงรับแรงส่งอย่างยิ่งยวด เพื่อที่จะนำไปสู่นวัตกรรมที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมไปในทิศทางที่ร่วมกันสร้างความฝันไว้ ขั้นตอนที่ 4 นี้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องมีการหารือซึ่งกันและกัน มีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่กำหนดไว้ มีการสัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยเฉพาะสำหรับสมาชิกใหม่ที่เข้าสู่องค์กร มีการเรียนรู้และนวัตกรรมในระดับสูง ให้มีความหมายต่อองค์กร โดยที่ผู้เข้ามาร่วมในการสร้างสรรค์ต่างเต็มไปด้วยจินตนาการและมุ่งมั่นเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

3.6 เทคนิคที่ใช้ในขั้นตอนของสุนทรียแสวงหา

เทคนิคสำคัญที่ใช้ในขั้นตอนต่างๆ ของสุนทรียแสวงหา จำนวน 4เทคนิค ประกอบด้วย (1) การตั้งคำถาม (2) การสัมภาษณ์ (3) การเล่าเรื่อง (Storytelling) และ (4) การใช้ Future search (ดุษฎี โยเหลา. 2557: 10-18) ซึ่งแต่ละเทคนิคมีรายละเอียดดังนี้

3.6.1 การตั้งคำถามการตั้งคำถามแบบสุนทรียะ(Appreciative questions) เป็นการใช้คำถามที่จะทำให้ได้คำตอบที่สร้างชีวิตชีวาให้กับระบบและองค์กรเลวิส(Lewis. 2011: 63) ได้กล่าวถึงการตั้งคำถามลักษณะนี้ว่า สามารถนำมาใช้ในกระบวนการการสนทนาใด ๆ ก็ได้โดยเน้นสิ่งที่ดีใช้การได้ หรือประสบการณ์เชิงบวกหรือสิ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งจะส่งผลถึงอารมณ์เชิงบวกหรือความคาดหวังที่เป็นไปได้ในอนาคต โดยทั่วไป คำถามสุนทรียะจะใช้คำเหล่านี้ เช่น “ที่สุด” หรือ “ดีที่สุด”รวมถึงคำให้ชีวิต ชีวาและอารมณ์เชิงบวกเช่น “ความหลงใหล” “ความตื่นเต้น” “ความสุข” “ความกล้าหาญ”ซึ่งการใช้คำเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคคลตอบสนองซึ่งคูปเปอร์ไรเดอร์วิทนีย์และสตาฟรอส(Cooperrider; Whitney; &Stavros. 2008: 40) ได้ระบุคำถามพื้นฐานว่าประกอบด้วย 4 คำถาม ได้แก่ (1) อะไรเป็นประสบการณ์ในช่วงที่ดีที่สุด(2) อะไรคือสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดเกี่ยวกับตนเอง งาน หรือองค์กร (3) อะไรคือปัจจัยหลักที่ช่วยทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา (4) อะไรคือ 3 สิ่งที่ต้องการให้องค์กรมีชีวิตชีวาและมีสุขภาวะที่ดียิ่งขึ้น

3.6.2 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคหลักของสุนทรียแสวงหา และการสัมภาษณ์ถือเป็นหัวใจของขั้นการค้นพบ (Discovery) (Cooperrider; & Whitney. 2005: 25) คูปเปอร์ไรเดอร์วิทนีย์และสตาฟรอส(Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: 107-110; 433)ได้ให้ความหมายของสุนทรียสัมภาษณ์ (Appreciative interview) ว่าเป็นการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ค้นพบสิ่งที่ให้ชีวิตชีวาแก่องค์กรแผนกหรือชุมชนเมื่ออยู่ในสภาวะที่ดีที่สุด และเน้นการสัมภาษณ์อยู่ในขั้นการค้นพบ (Discovery)จะช่วยทำให้ได้ข้อมูลเพื่อความเข้าใจประสบการณ์ที่ดีที่สุดและเรื่องราวที่เป็นจุดแข็งของระบบ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมแนวคำถาม (Appreciative Interview Guide) 3 ระดับ ได้แก่ (1) คำถามเปิด เช่น ถามเกริ่นเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันถามว่ามีสิ่งใดในงานที่น่าสนใจ ที่มีความหมาย มีคุณค่า ท้าทาย หรือน่าตื่นเต้นบ้าง(2) คำถามตรงกลาง เป็นการถามในประเด็นหลักที่นักวิจัยสนใจศึกษาจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ถามเพื่อให้บรรยายช่วงประสบการณ์ที่

ดีที่สุด ที่ภาคภูมิใจ ที่มีคุณค่าต่อตนเอง งาน และองค์กร เช่น ในฐานะที่เป็นคุณได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่คุณสามารถเป็นได้ คุณจะยินดีที่จะแบ่งปันกับฉันว่าคุณสร้างแรงบันดาลใจของคุณเองเพื่อนำไปสู่ความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงเชิงบวกนี้ได้อย่างไร อะไรคือตัวตน จิตวิญญาณและการปฏิบัติที่คุณเห็นว่าใช้ประโยชน์ได้ดีมากที่สุดซึ่งคำถามในระดับที่สองนี้ถือส่วนที่สำคัญที่สุด และ (3) คำถามสรุปเช่น อะไรคือการเปลี่ยนแปลงที่เล็กที่สุด แต่ทำให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด และอาจถามคำถามปิดท้ายที่นิยมถาม ได้แก่ ถ้าขอได้ 3 อย่าง จะขออะไรเพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลง

3.6.3 การเล่าเรื่อง (Storytelling) การเล่าเรื่อง(Storytelling) ที่เป็นปรากฏการณ์พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่เพิ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยและเครื่องมือในการพัฒนาของสหวิทยาการ(Palacios; et al. 2015: 347) มีจุดเด่นที่การถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) จากผู้เล่าไปสู่ผู้ฟัง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2556: 369) การเล่าเรื่องเป็นวิธีวิทยาวิจัย (narrative method) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ของผู้เล่า ด้วยภาษาและลักษณะเฉพาะตัวของผู้เล่า ซึ่งเรื่องที่เล่าจะสะท้อนให้เห็นสถานภาพ ตัวตน และความสัมพันธ์ของผู้เล่ากับบุคคลและมุมมองต่อโลกรอบตัวของผู้เล่า เรื่องเล่าจะถูกประกอบสร้างจากมิติเวลา ภูมิศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม สังคมของผู้เล่า ทำให้เห็นถึงกลไกการทำงานของระบบโครงสร้างทางสังคมที่ครอบงำบุคคลนั้นๆ อยู่ และการเปิดเผยหรือตอบโต้สิ่งที่ครอบงำของผู้เล่า ผู้เล่าจะไม่สามารถแยกอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติออกจากเรื่องที่เล่า อย่างไรก็ตาม ผู้เล่ามีอำนาจในการต่อรองเพราะไม่มีใครรู้ดีกว่าผู้เล่าและผู้เล่าเป็นผู้สร้างความจริงนั้นขึ้นมาเอง การเล่าเรื่องทำให้นักวิจัยหรือผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องราวจากผู้เล่าจะมีความเข้าใจค้นพบความหมายของเรื่องที่ต้องการศึกษาค้นคว้าจากผู้เล่า เน้นไปที่ความหมายของภาษาที่ได้รับฟัง สำหรับขั้นตอนของการจะใช้การเล่าเรื่องมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและผู้เล่าเรื่อง รวมทั้งการชี้แจงอธิบายวัตถุประสงค์และการปกป้องสิทธิ์ของผู้เล่าเรื่อง (2) ให้เล่าเรื่อง และ (3) ตีความหมายจากเรื่องเล่า (สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มศว. 2558: ออนไลน์) นอกจากนั้น อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์.(2556: 370) ได้กล่าวถึงการใช้เรื่องเล่าในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า สามารถใช้ได้กับทุกคนทุกระดับเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่านำไปปรับใช้ หัวข้อที่เล่าควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมเล่าเรื่องที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 30 คน

3.6.4 การใช้การมองภาพอนาคต (Future search)เลวิส (Lewis. 2011: 109-110) กล่าวว่า การมองภาพอนาคต หรือ Future searchConference เป็นเทคนิคการประชุมที่เน้นการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่ต้องการของชุมชน องค์กร หรือประเด็นที่กำหนด โดยปกติจะมีผู้ร่วมประชุมตั้งแต่ 25-100 คน ซึ่งมี 5 องค์ประกอบของการดำเนินการ ได้แก่ การทบทวนอดีต การสำรวจสภาพปัจจุบัน การคาดการณ์อนาคต การระบุจุดที่เห็นพ้องต้องกัน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งการมองภาพอนาคตจะเหมาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะต้องการสร้างสรรค์และ

ดำเนินการสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือชุมชนตามข้อตกลงด้านเวลาและทรัพยากร ทุกคนเต็มใจที่จะจัดการตนเองไปสู่อนาคต และผู้เข้าร่วมมาจากกลุ่มที่หลากหลาย แต่เทคนิคนี้ไม่เหมาะสำหรับการระบุเกณฑ์ความสำเร็จที่ไกลเกินเอื้อม ภาวะผู้นำอ่อนแอและไม่เต็มใจเข้าร่วมดำเนินการ ผู้เข้าร่วมไม่มีความหลากหลาย และเป็นเรื่องที่ไม่มีกรอบที่ชัดเจนในการดำเนินการ ส่วนเครือข่ายมองภาพอนาคต (Future Search Network. 2015: online) ได้ระบุเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการมองภาพอนาคตไว้ 4 ประการคือ (1) การดึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมคิดร่วมกัน (2) ให้ทุกคนมองภาพรวมทั้งระบบร่วมกันก่อน หรือ “คิดใหญ่ ทำเล็ก” (3) หาจุดเน้นจุดร่วมที่เห็นพ้องต้องกันมาดำเนินการ ส่วนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้เก็บไว้เป็นข้อมูลเท่านั้น และ (4) ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องรับผิดชอบที่จะนำแนวทางที่ร่วมกันกำหนดไปดำเนินการด้วยตนเอง

3.7 แนวปฏิบัติการสุนทรียแสวงหา

เลวิสและคณะ (Lewis; & et al. 2011: 39-55) เสนอแนวดำเนินการสุนทรียแสวงหาว่ามีลักษณะเป็นวิถีชีวิตขององค์กรมากกว่าขั้นตอนที่ต้องดำเนินไปตามลำดับของกระบวนการ และเมื่อลงมือปฏิบัติจริงสามารถข้ามหรือสลับบางขั้นตอนได้ ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การเตรียมการก่อนเข้าสู่วงจรการเปลี่ยนแปลง (2) การกำหนดหัวข้อ (3) การค้นพบ (4) การสร้างฝัน (5) การออกแบบ และ (6) การสานฝัน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

3.7.1 การเตรียมเข้าสู่วงจรการเปลี่ยนแปลง (Preparing for change) โดยกำหนดคำถาม 6 ข้อ เพื่อให้องค์กรตรวจสอบความคิดของตนเอง ดังนี้(1) การใช้สุนทรียแสวงหาถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือไม่เพราะแตกต่างจากแนวปฏิบัติดั้งเดิมที่เคยทำมา (2) องค์กรกำลังคิดจะทำอะไร ควรระบุเป็นวิสัยทัศน์ใหม่หรือสภาพใหม่ขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน(3) องค์กรจำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หรือความรู้ใหม่ใดบ้างจึงจะใช้สุนทรียแสวงหาได้ จำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการและเทคนิค เช่น การเตรียมข้อถามสำหรับการสัมภาษณ์ และการลงมือสัมภาษณ์เพื่อกระตุ้นความคิดใหม่ (4) องค์กรจะทำสุนทรียแสวงหาด้วยตนเองหรือขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ หากจะใช้สุนทรียแสวงหาเป็นวิถีชีวิตอย่างแท้จริงแล้วองค์กรน่าจะใช้กระบวนการภายในมากกว่าขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ (5) มีความเร่งด่วนเพียงไร สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล คำตอบที่ได้จะมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนคนที่จะเข้าร่วม และทรัพยากรที่องค์กรจะใช้ (6) จะนำสุนทรียแสวงหาเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างไรจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำความเข้าใจกับคนในองค์กรเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะของสุนทรียแสวงหาและหลักการเหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องเริ่มกระบวนการและการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

3.7.2 การกำหนดหัวข้อ หรือกำหนดจุดโฟกัสของวงจร(Define the Focus of the Inquiry)องค์กรจำเป็นต้องกำหนดจุดเน้น (Focus) ของงานหรือประเภท (Type) ของการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 6 ประการ ได้แก่(1) เปิดกว้างรับความคิดเห็น(Keep it open)จะทำให้ได้วัตถุประสงค์ระดับสูงที่ชัดเจนกว่าเป้าประสงค์ที่ทีมบริหารตั้งขึ้นเอง (2) เปิดใจ

กว้าง(Be open minded)ยอมรับการกระทำหรือกิจกรรมที่จะตามมาในภายหลัง (3) มุ่งผลลัพธ์ (Outcome focused)(4) ใช้ภาษาแสดงความชื่นชมและให้กำลังใจ(Positive phrasing)สำหรับทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (5) มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มงาน(Involvement from the start)ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้ามาร่วมกระบวนการสุนทรียแสวงหาตั้งแต่เริ่มขั้นตอนการกำหนดหัวข้อ (6) กระตุ้นความสนใจ(Exciting)การเลือกหัวข้อในการทำสุนทรียแสวงหาควรกระตุ้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความสนใจและกระตือรือร้นเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตัวอย่างของการกำหนดหัวข้อ เช่น ถ้าองค์กรประสงค์ที่จะแก้ปัญหาการลาป่วยของบุคลากร ซึ่งเป็นผลเสียต่ออนาคตขององค์กรและสุขภาพของบุคลากร ดังนั้น แทนที่จะใช้ข้อความว่าลดอัตราการลาป่วยของบุคลากร ควรเขียนใหม่ในทางบวกว่า เสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อลูกค้า อันหมายรวมถึงการที่พนักงานไม่ลางาน รักษาจำนวนพนักงานในแต่ละวันเพียงพอที่จะให้บริการต่อลูกค้าอย่างทั่วถึง เป็นต้น

3.7.3การค้นพบ (Discovery) หรือการค้นพบจุดเด่นเป็นการค้นหาจุดแข็งขององค์กร และเป็นการแสดงความชื่นชมสิ่งที่ดีที่สุดที่เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ เป็นการทำความซาบซึ้งรู้จักคุณค่าของสิ่งที่สร้างความหมายของชีวิตความเป็นไปในองค์กร และสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวมาได้ไกลถึงจุดนี้ หรือมีวันนี้ เป็นการสำรวจและเปิดเผยอัตลักษณ์ขององค่กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำ ประวัติดีเด่น เหตุผลที่ดำรงอยู่ได้ หรือคุณค่า ที่มีส่วนในการสร้างสรรค์ชีวิตและความสำเร็จ ในขั้นตอนนี้ สมาชิกในองค์กรมีโอกาสที่จะรู้ประวัติขององค์กรในลักษณะที่เป็นการแสดงถึงสิ่งที่เป็นไปได้ในทางบวกมากกว่าแสดงถึงเหตุการณ์ในอดีตที่เป็นปัญหาหรือวิกฤติการณ์ที่ถูกลืม หรือเหตุการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือมีความหมายใดๆ เป็นการเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอดีตที่เป็นประวัติศาสตร์ ที่เป็นเสมือนเลือดเนื้อขององค์กรในขั้นตอนนี้จะมีการแสวงหาหรือจับภาพ (Capture) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำส่วนดีของข้อมูลนั้น ไปเชื่อมโยงกับหัวข้อและเรื่องราวที่ประมวลได้ แล้วจึงนำเรื่องราวและหัวข้อสื่อสารกลับเข้าสู่การพิจารณาของกลุ่มใหญ่ การวางแผนขั้นตอนการค้นหานี้อาจะใช้เวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน หรืออาจจะทำเสร็จภายในวันเดียว ถ้าสามารถนำผู้มีส่วนร่วมหรือเจ้าขององค์กรมานั่งรวมกันในห้องเดียว แต่ถ้าอยู่ไม่ครบ หรือเป็นการริเริ่มงานในระบบใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนหลักร้อยหลักพัน ก็จำเป็นจะต้องประมวลผลการสัมภาษณ์ให้เสร็จเสียก่อนแล้วจึงนำเรื่องราวมาสรุปรวมและสื่อสารให้ทราบทั่วกัน

ในขั้นการค้นพบ มี6 กิจกรรม สำหรับใช้ดำเนินการกับกลุ่มเดียวในห้องเดียว ให้เสร็จภายในวันเดียว ซึ่งเป็นวันแรกจากทั้งหมด 4 วันของสุนทรียแสวงหา

3.7.3.1 ทำความตกลงในเรื่องจุดโฟกัส (Focus)**ของงานสุนทรียแสวงหา** องค์ประกอบของขั้นตอนนี้ ได้แก่ บริบทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความมุ่งหมายของการประชุม และวิธีการในการสัมภาษณ์ หลังจากที่ได้มีการสื่อสารกันเป็นอย่างดีด้วยการประชุมเตรียมการล่วงหน้าไปแล้ว จะมีการเชิญชวนที่ประชุมให้พิจารณาประเด็นสำคัญๆ ที่อาจจะมีการกำหนดไว้คร่าวๆ ล่วงหน้า ซึ่งเป็นโอกาสที่จะอธิบายความเป็นมาให้ละเอียดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการ

ชี้แจงเหตุผลว่า ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และวิธีการสุนทรียแสวงหามีความเหมาะสมอย่างไรที่จะใช้สำหรับกรณีนี้ จะมีการเกริ่นนำด้วยเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งน่าจะมีประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าใช้วิธีเล่าเรื่องเหตุการณ์ในการสัมภาษณ์ แทนการนำเสนอเนื้อหาด้วยเอกสาร แต่ให้มีเอกสารและคำแนะนำว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำ ในการเล่าเรื่องเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ควรกล่าวถึงประเด็นในการเตรียมการ การเลือกสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ การให้เวลาผู้ถูกสัมภาษณ์ในการพูดคุยเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ผู้ฟังเพียงแต่แสดงความสนใจในเรื่องที่เล่า มีการสรุปเพื่อทบทวนความเข้าใจของผู้ฟัง และการบอกกล่าวให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบว่า ผู้ฟังได้รับทราบสิ่งใดบ้างที่เป็นจุดสำคัญที่มีคุณค่า ตัวอย่างประเด็นที่เป็นจุดเน้นที่มีความหมายในทางบวก เช่น การทำความพึงพอใจให้กับลูกค้า การจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ การมุ่งให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า การรักษาจำนวนลูกค้าเดิมและเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3.7.3.2 วางแผนการสัมภาษณ์เป็นการแบ่งกลุ่มย่อย เขียนคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ลักษณะสำคัญของการวางแผนเพื่อการค้นพบนี้ คือ การให้ได้มาซึ่งคำถาม ที่มุ่งประเด็นตามหัวข้อที่ได้ตกลงกันไว้แล้วในขั้นการกำหนดหัวข้อ (Define) การวางแผนนี้อาจจะเกิดขึ้นก่อนวันประชุมตามวงจร โดยเลือกตัวแทนของกลุ่มต่างๆ มาประชุมร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงที่กลุ่มต่างๆ เข้าใจไม่ตรงกันว่า จะถามเรื่องอะไร หรือกระตุ้นให้สนทนาเรื่องอะไร นอกจากนี้ยังเป็นการจัดโครงสร้างของคำถาม ซึ่งอาจจะมีการลดจำนวนคำถามลงเช่น เดิมอาจตั้งไว้ 12 ข้อ แล้วลดลงมาเหลือ 8 ข้อ หรือ 6 ข้อการออกแบบสัมภาษณ์ควรจะพิจารณา 2 ประเด็นคือ (1) โครงสร้างของการสัมภาษณ์ควรจะมีช่วงเวลาเปิดประเด็นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวนำ เป็นการอุ่นเครื่องก่อนและไม่มีกฎตายตัวว่า จะเข้าสู่ประเด็นในตอนไหน โดยทั่วไป การเกริ่นนำอาจจะใช้คำถามระหว่าง 3-5 ข้อ ก็เพียงพอสำหรับการเข้าสู่เรื่องที่จะสัมภาษณ์ (2) ข้อคำถาม คำถามสำหรับสร้างความคุ้นเคย จะเป็นคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ถูกสัมภาษณ์ในองค์กรและความสำคัญของบทบาทนั้นๆ จากนั้นจะเป็นการสำรวจการทำงาน มุ่งไปที่ประสบการณ์ในองค์กรนั้น ความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ในตอนนี้ก็เพื่อที่จะดึงเอาเรื่องราวและประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กร และบุคคลในองค์กรออกมา ให้เห็นส่วนที่ดีที่สุด ในระหว่างที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลนั้น ควรตั้งความมุ่งหมายที่จะบอกเรื่องราวให้กระชับและตรงประเด็นที่สุด ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้เกิดความโดดเด่นหรือสร้างความรู้สึกที่ดีขึ้น ในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการถาม

3.7.3.3 การสัมภาษณ์เป็นการจับคู่สัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดความมุ่งหมายของขั้นตอนนี้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ร่วมกระบวนการทุกคน มีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยให้โอกาสเป็นทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจจะให้เวลาช่วงละ 30 นาทีต่อคู่ วิธีที่ดีที่สุดให้สนทนากันเพียงเรื่องเดียวจนจบเป็นเรื่องๆ ไป จบแล้วค่อยสลับคู่เพื่อสัมภาษณ์เรื่องต่อไป

3.7.3.4รวบรวมข้อมูล เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยรวบรวมข้อมูลที่ได้ สะท้อนให้เห็นเรื่องที่ทำได้ดีที่สุดที่ผ่านมา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง หรือจุดที่ดีที่สุด อาจไม่ใช่เป็นสถานการณ์ในปัจจุบันนี้ เมื่อจบการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวแล้ว จะได้ข้อมูลจำนวนมาก ขั้นตอนนี้ก็เพื่อรวบรวม

เรื่องราวสำคัญๆ ก่อนที่จะนำมาจัดหมวดหมู่ สำหรับการสัมภาษณ์ของแต่ละคู่นั้นย่อมมีการออกนอกเรื่อง หรือพูดเล่าเรื่องซ้ำกัน ดังนั้น จึงควรใช้กลุ่มเล็กๆ ที่มีสมาชิก 4-8 คน ทบทวนเรื่องที่เล่าและช่วยกันเลือกเรื่องที่จะนำเข้าสู่การจัดหมวดหมู่เรื่องราวที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

3.7.3.5 กำหนดหมวดหมู่ (Mapping) เป็นการรวมกลุ่มใหญ่เพื่อนำเอาเรื่องราวที่ได้จัดหมวดหมู่เป็นหัวข้อใหญ่ เป็นเรื่องๆ เช่น ทรัพยากร ขีดความสามารถ ความสัมพันธ์ หุ้นส่วน และความหวังในเชิงสร้างสรรค์ ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำเรื่องราวต่างๆ มาพิจารณาพยายามจัดหัวข้อใหญ่ 6-12 หัวข้อ ใช้ Post-it หรือกระดาษม้วน นำมาแปะติดผนัง ที่สำคัญก็คือควรให้กลุ่มต่างๆ กำหนดหัวข้อเอง นักวิจัยไม่ควรกำหนดหัวข้อไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่กลุ่มประสบปัญหาในการกำหนดหัวข้อ นักวิจัยอาจจะเสนอแนะเป็นแนวทางได้ เช่น แหล่งการเงิน ขีดความสามารถของพนักงาน ทักษะของพนักงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ผู้ร่วมงานภายนอก การควบคุมและการตรวจสอบ ความรู้สึกที่เป็นบวก ความหวังในเชิงสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

3.7.3.6 เงื่อนไขความสำเร็จ (Enduring factors) เป็นการกลับเข้ากลุ่มใหญ่เพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืน โดยพิจารณาจากหมวดหมู่ (Mapping)ที่กำหนดไว้ ว่าจะยึดหัวข้อใดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะรักษาคุณลักษณะขององค์กรไว้ตลอดระยะเวลาของการทำงาน อาจใช้การอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ หรือให้อภิปรายทั่วไปก่อน แล้วจึงมีการลงมติ (Vote) ว่าจะใช้หัวข้อไหนเป็นปัจจัยหลักที่ถือว่าสำคัญที่สุด ในขั้นลงมตินี้จะเกิดพลังมาก เพราะจะมีคนยืนบ้างเดินบ้างเพื่อไปดูข้อความที่เขียนไว้ ทำให้เกิดบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยขึ้น การประชุมจะจบลงด้วยการที่ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น หรือลงมติ ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ก็คือ เรื่องราวต่างๆ ที่ให้ชีวิตชีวากับองค์กร และได้หัวข้อที่ทุกฝ่ายใช้ร่วมกัน

3.7.4 การสร้างฝัน (Dream)ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความฝันว่าอยากเห็นอะไรเกิดขึ้นในองค์กรและอนาคตขององค์กรจะเป็นเช่นไร เน้นว่าการสนทนากันมีผลต่อพฤติกรรมและการสร้างผลลัพธ์ กล่าวคือ ภาษาที่ใช้อธิบายเรื่องราวเกี่ยวกับตัวบุคคลยิ่งเป็นไปในทางบวกเพียงไรก็ยิ่งจะเป็นผลดีต่อกระบวนการสุนทรียแสวงหาเพียงนั้น เพราะภาษาที่ใช้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในใจของมนุษย์ แสดงให้เห็นทัศนะความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อโลกภายนอก ดังนั้น การส่งเสริมให้คนบอกเล่าประสบการณ์และความฝันในเชิงบวกนับเป็นการส่งเสริมให้คนรู้สึกมีความหวัง และคิดถึงอนาคตในแง่ดี กระบวนการสุนทรียแสวงหาจึงเป็นการใช้ประโยชน์จากความชอบสนทนากันของมนุษย์ เป็นการสร้างความเชื่อในทางบวกต่ออนาคต โดยอาศัยการมองจากความสำเร็จในอดีต การค้นพบความสำเร็จในอดีต ซึ่งเป็นการยอมรับอิทธิพลของอดีตที่กระตุ้นและช่วยสร้างความเชื่อในศักยภาพของอนาคต แต่การที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงถึงระดับองค์กรได้นั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีขีดความสามารถและมีความมั่นใจที่จะก้าวข้ามพ้นกิจวัตรประจำวันหรือประจำเดือนไปให้ถึงความฝัน ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ฝันลมๆแล้งๆว่า ใครทำอะไร เมื่อไร แต่เป็นความฝันตามความเป็นจริงว่า ตัวเขาเองและองค์กรมาถึงจุดนี้ได้ด้วยสาเหตุใด ขั้นตอนนี้สามารถนำมาปฏิบัติ

ได้อย่างจริงจัง เพราะมีประวัติขององค์กรรองรับ เป็นการต่อยอดจากสิ่งที่สมาชิกค้นพบเกี่ยวกับองค์กร ณ จุดสูงสุดของการดำเนินงาน และนำสิ่งที่ค้นพบนี้ไปกำหนดเป็นความปรารถนา ความหวังและความใฝ่ฝันสำหรับอนาคตขององค์กร จุดมุ่งหมายของกระบวนการนี้ก็เพื่อที่จะขยายแก่นแท้ในเชิงบวกให้ใหญ่ขึ้น และกระตุ้นภาพอนาคตให้มีพลังมากขึ้นและมีแรงบันดาลใจมากขึ้น ในขั้นตอนนี้สามารถเขียนได้หลายแบบ ตั้งแต่การนำเอาพันธกิจขององค์กรมาเขียนใหม่ ไปจนถึงการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างสนุกหรือการนึกถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นว่า คนในองค์กรจะทำงานกันอย่างไรเมื่อความฝันเป็นจริง ในการดำเนินงานในขั้นตอนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะเข้ามามีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แต่ก็สามารถทำให้เสร็จสิ้นได้ภายใน1 วัน ซึ่งมี 5 กิจกรรมดังนี้

3.7.4.1 จากการค้นพบสู่การสร้างฝัน (Discovery to Dream)เป็นการจับคู่กันสัมภาษณ์เพื่อปะติดปะต่อผลลัพธ์ และปรึกษาหารือเกี่ยวกับอนาคต อาจเริ่มต้นโดย การเชื่อมโยงความคิดของที่ประชุมด้วยเรื่องราวและความตื่นเต้นในวันที่หนึ่ง โดยอาจจะใช้การสนทนาเป็นคู่ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า หรืออาจจะใช้วิธีเชิญคนตั้งคำถาม 3 ลักษณะ (1) เรื่องไหนที่กินใจหรือติดใจหรือโดนใจมากที่สุด (2) นำเอาผลมาเชื่อมโยงและอภิปรายถึงอนาคต เป็นการถามต่อจากคำถามแรก โดยถามว่า จะโยงไปสู่อนาคตขององค์กรได้อย่างไร และให้พูดด้วยว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร (3) ให้ขอพรคือตั้งความปรารถนาไว้ 3 ประการ ที่จะทำความฝันไปสู่ความจริงได้ ถ้าหากว่าองค์กรมีความโดดเด่นและได้รับการยกย่องอาจจะถามเพิ่มเติมแบบเฉพาะเจาะจง เช่น อะไรคือปัจจัยที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ หรือทำอย่างไรความปรารถนานี้จึงจะเป็นจริง

3.7.4.2 เล่าความฝันสู่กันฟัง (Dream Sharing) เป็นกิจกรรมกลุ่มเล็กๆ สนทนากันเรื่องที่ฝันที่จะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต และให้แบ่งปันความฝันกันในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น โดยให้แต่ละกลุ่มกำหนดความฝันที่คล้ายๆ กัน ประโยชน์ที่จะได้รับจากขั้นตอนนี้ก็คือ การกำหนดรูปร่างหรือขัดเกลาหรือปรับรูปโฉมความฝันของตนเองใหม่ หลังจากรับฟังความฝันของคนอื่นในกลุ่ม

3.7.4.3 ทำความฝันให้กลายเป็นความจริง (Bringing Dream to Life)เป็นกิจกรรมกลุ่มเล็กๆ สนทนากันเกี่ยวกับเรื่องที่ฝันแต่ละเรื่องเป็นเรื่องที่จะทำให้เกิดขึ้นในองค์กรในวันข้างหน้า หลังจากที่สมาชิกได้สร้างความฝันปรับปรุงให้ดีขึ้นและทำความชัดเจนให้กับความฝันนั้นแล้ว ก็จะมีการเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นเอกฉันท์ จากนั้นจะเป็นการเชิญกลุ่มที่แลกเปลี่ยนความคิดกันที่โต๊ะ มาพูดกันเกี่ยวกับความฝัน และเจาะลึกในรายละเอียดต่างๆ เช่น วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมระหว่างบุคคล แหล่งทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ และตัวลูกค้า แต่ละกลุ่มก็จะนำข้อมูลเหล่านี้ นำกลับไปหารือเพิ่มเติมในกลุ่มใหญ่ ถ้าหากจำนวนไม่มากเกินไปก็ให้พูดคุยกันในกลุ่มเล็กได้

3.7.4.4 จัดทำแผนที่ความฝัน (Building a Dream Map) หรือแผนปฏิบัติทำความฝันให้เป็นความจริงโดยนำความคิดที่ได้จากการหารือกันในกลุ่มมาพิจารณาในกลุ่มใหญ่หลายๆครั้งต่อเนื่องกันเป็นแผนรวมแผนที่ที่วาดขึ้นสำหรับความฝัน ได้มาจากการนำเอาผลงานของ

กลุ่มย่อยมาพิจารณา หรืออาจจะให้กลุ่มย่อยหลายๆ กลุ่มมาช่วยกันคิดและสร้างแผนที่ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการลดภาระของนักวิจัยได้มาก วิธีการอย่างหนึ่งที่ประสบความสำเร็จก็คือ การเชิญคนมาสร้างแผนผังความฝันโดยใช้รูปภาพ เรื่องราว และถ้อยคำ ที่ตัดจากวารสารเก่าๆ นำไปติดไว้ที่ผนังให้กลุ่มต่างๆ เดินดูรอบๆ คล้ายงานแสดงศิลปกรรม กลุ่มอาจจะเขียนคำอธิบายสั้นๆ กำกับแผนที่เอาไว้เพื่อให้คนดูเข้าใจเนื้อหาและความหมายนำสิ่งที่ฝันมาแสดงละครเป็นงานมหกรรมในช่วงสุดท้ายของขั้นตอนนี้

3.7.4.5 อภิปรายภาพฝันขององค์กร

3.7.5 การออกแบบ (Design)ขั้นตอนนี้เป็นขั้นของการตัดสินใจที่จะดำเนินการในระดับสูงขององค์กร ในการสนับสนุนให้ความฝันเป็นจริง เป็นการตัดสินใจว่า จะตกลงความฝันร่วมกันอย่างไร และจะต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อสนับสนุน กิจกรรมในขั้นตอนนี้อาจจะมอบให้เป็นงานของกลุ่มย่อย แล้วจึงนำเข้าสู่ที่ประชุมใหญ่ กิจกรรมของวันที่ 3 มีอยู่ 4 กิจกรรมดังนี้

3.7.5.1 จากความฝันสู่แบบแปลน(From Dream to Design)ใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อให้แปลงความฝันให้เป็นการกระทำในแต่ละเรื่อง โดยเริ่มต้นจากการคิดว่า ทำอย่างไรความฝันจึงจะกลายเป็นความจริงสำหรับตนเองและองค์กร เป็นการอภิปรายแบบเปิดโดยไม่ต้องสรุปต่อที่ประชุมใหญ่ เพราะจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงตัวบุคคลเข้ากับกระบวนการมากกว่าที่จะนำผลงานไปแลกเปลี่ยนกับกลุ่มใหญ่

3.7.5.2 การออกแบบระดับองค์กร (Organization Design)เป็นการสัมภาษณ์หนึ่งต่อหนึ่งอีกครั้งในกลุ่มย่อย ด้วยคำถามว่า จะมีการจัดองค์กรอย่างไรเพื่อให้ความฝันเป็นความจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเป็นความฝันที่สมบูรณ์แบบ มีสิ่งที่จะต้องแสดงความคิดเห็นก็คือ จะจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไรจะกำหนดสไตล์การทำงานกันอย่างไร จะทำงานร่วมกันอย่างไรและจะสื่อสารกันอย่างไร

3.7.5.3 แผนปฏิบัติการระดับองค์กร (High-level Plans)นำเอาผลจากการสัมภาษณ์หนึ่งต่อหนึ่งมารวมกันเป็นหัวข้อใหญ่ เพื่อจัดทำแผน นักวิจัยจะช่วยรวบรวม แบ่งกลุ่มและจัดหมวดหมู่ผลที่ได้จากการอภิปราย แต่ละกลุ่มจะรวบรวมเรื่องราวต่างๆ เข้าเป็นกลุ่มว่า สิ่งใดได้สร้างชีวิตชีวาให้กับองค์กร มีความฝันร่วมกันอย่างไร และมีความคิดร่วมกันว่าต้องการสิ่งใด เพื่อช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่อนาคตที่ฝันไว้

3.7.5.4 คำขวัญเพื่อปลุกใจ (Provocative Propositions or Future Statements) เป็นการเขียนข้อความบรรยายว่า จะเกิดอะไรขึ้น เป็นภาพของสิ่งที่สมมติว่าได้มาจริง เช่น เราให้บริการอันเป็นเลิศแก่ลูกค้าในการพบกันแต่ละครั้ง แทนที่จะเขียนว่า เรามุ่งที่จะให้บริการอันเป็นเลิศแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการปฏิบัติของเราเอง ไม่ใช่ผลที่คาดว่าจะได้รับ ควรใช้ข้อความที่มีลักษณะเป็นคำขวัญปลุกใจ เชื่อมโยงไปถึงสิ่งที่วางแผนไว้ในกิจกรรมก่อนหน้านี้ ควรจะให้กลุ่มย่อยเขียนคำขวัญของตนเอง แล้วนำคำขวัญไปติดไว้ข้างๆข้อความที่เป็นความฝันที่ติดไว้ก่อนหน้านี้

3.7.6 การสานฝัน (Destiny)มี 5กิจกรรม ดังนี้

3.7.6.1 จากแบบแปลนสู่จุดหมายปลายทาง (From Design to Destiny) เป็นการเชื่อมโยงกับกิจกรรมวันที่สาม แบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 4 คน เพื่อตอบคำถามว่าข้อความหรือคำขวัญปลุกใจข้อความใดบ้างที่เร้าใจมากที่สุด

3.7.6.2 การเขียนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Generation)เป็นการนำ 2 กลุ่มย่อย จำนวน 8 คน มารวมเข้าด้วยกัน เขียนแผนปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตที่ต้องการ เพื่อตอบคำถามว่าการกระทำใดหรือการเปลี่ยนแปลงใดจะทำให้ความฝันนั้นเป็นความจริง

3.7.6.3 การกระทำตามแรงบันดาลใจ (Inspired Actions) เป็นการกลับเข้าสู่กิจกรรมกลุ่มใหญ่ เพื่อรายงานผลจากกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มได้ประกาศเจตนารมณ์ของกลุ่มตนเองในการที่จะดำเนินการตามวิธีการและเนื้อหาใหม่ เป็นประกาศเจตนารมณ์ในการทำตามแผนปฏิบัติและเรียกร้องความช่วยเหลือ ว่าจะทำเรื่องอะไร วิธีไหน และต้องการรับการสนับสนุนเรื่องใดบ้าง

3.7.6.4 ตั้งกลุ่มงาน(Task Groups) เป็นการสร้างกลุ่มงานขึ้นมาเพื่อกระทำการแต่ละอย่างที่ประกาศเจตนารมณ์ไว้ แต่ละกลุ่มจะประชุมกันเอง เพื่อมาทบทวนหัวข้อเรื่องและข้อความหรือคำขวัญปลุกใจ ควบคู่ไปกับลักษณะงานและแนวทางการทำงานที่กำหนดไว้ ความมุ่งหมายของกลุ่มงานในขั้นตอนนี้ ก็เพื่อที่จะแบ่งงานออกเป็นชุดๆ และกำหนดแผนการลงมือทำงานตามกำหนดระยะเวลา

3.7.6.5 ทบทวน (Review)เป็นการทบทวนเหตุการณ์ด้วยการสัมมนารวม ให้ทุกคนรู้สึกว่าจบแล้ว ที่สำคัญคือ ให้ทุกคนรับรู้ความก้าวหน้า ความพยายาม และพลังงานที่ทุกคนอุทิศให้กับงานนี้ กระตุ้นสร้างขวัญกำลังใจและพันธสัญญา ในการนำสู่การปฏิบัติสุนทรียแสวงหาอันเป็นวิถีชีวิตแห่งการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า เป็นการเตรียมใจให้พร้อมปฏิบัติการสู่อนาคต

3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวกับสุนทรียแสวงหา

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหาด้านการศึกษาที่ปรากฏในประเทศไทยโดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษามีไม่มากนัก จึงนำเสนอผลงานวิจัยที่สืบค้นได้จากฐานข้อมูลงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ประมวลให้เห็นลักษณะการนำมาใช้ในบางเรื่อง บางจุดมุ่งหมาย และด้วยเทคนิควิธีที่นำมาประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

เกตุฤดี ราชไชยา (2547: 46-47) นำสุนทรียแสวงหามาใช้ในการหารูปแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุดของพ่อแม่เกี่ยวกับการจัดโอกาสการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยในขั้นการค้นพบ (Discovery) เป็นการค้นหาพ่อแม่ที่จัดโอกาสการเรียนรู้ให้ลูกอย่างดีหรือผ่านเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนด มาค้นหาลักษณะกิจกรรมที่ดี ด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้ข้อคำถามเชิงบวก เช่น คุณรู้สึกภาคภูมิใจในวิธีใดมากที่สุด ในการช่วยเหลือด้านการเรียนของลูก ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น ขั้นการสร้างฝัน (Dream) เป็นการกระตุ้นให้พ่อแม่สร้างกิจกรรมในฝันหรือในจินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบแนวทางการทำกิจกรรมโดยจัดสนทนากลุ่ม 3 กลุ่ม เพื่อยืนยัน

และแสดงความเห็นเกี่ยวกับการออกแบบแนวทางจัดโอกาสการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ทำให้ความฝันเกิดการพัฒนาเป็นจริงได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และขั้นการสานฝัน (Destiny) เป็นการทำให้กิจกรรมในฝันเกิดขึ้นได้จริง โดยเชื่อมโยงสังเคราะห์หาข้อสรุปให้ได้แนวทางการทำกิจกรรมของพ่อแม่ กระตุ้นเพื่อขับเคลื่อนความฝันให้เกิดขึ้นได้จริงและพัฒนาต่อไป ซึ่งเกตุฤดี ราชไชยา (2547: 95; 100) ได้สรุปว่า สุนทรียแสวงหาเป็นวิธีการวิจัยใช้รวบรวมกลยุทธ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นอย่างดี และเป็นกระบวนการวิจัยที่สามารถค้นหาสิ่งดีๆ เกี่ยวกับการจัดโอกาสการเรียนรู้ให้ลูกๆ ที่มีอยู่ในตัวพ่อแม่ ทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีคุณค่า เป็นจริง เป็นรูปธรรม และสร้างสรรค์

พิรดา ธุระเจน (2550: 53-54; 105) นำสุนทรียแสวงหาส่งเสริมพัฒนาการของความมุ่งมั่นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา โดยในขั้นการค้นพบ (Discovery) ได้ใช้การประชุมกลุ่มด้วยการตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหาศักยภาพของครูเก่ง สอบถามสิ่งดี หรือจุดเด่นในการทำวิจัยในชั้นเรียน ขั้นการสร้างฝัน (Dream) ได้จัดประชุมกลุ่มครูเพื่อพูดคุยเล่าเรื่องถึงความฝันต่อโรงเรียน นักเรียน การจัดการเรียนรู้ในอุดมคติที่จะเป็นไปได้ในช่วงเวลาที่ทำวิจัย แลกเปลี่ยนความต้องการในการทำวิจัย นำงานวิจัยที่ผ่านมามาชื่นชมข้อดีและเสนอแนะให้สมบูรณ์ขึ้น ขั้นการออกแบบ (Design)เป็นการจัดประชุมกลุ่ม ร่วมกันออกแบบการจัดการการวิจัยในชั้นเรียน สร้างข้อเสนอชี้นำการทำวิจัยของครู นำเสนอการเขียนเค้าโครงและออกแบบรูปแบบการเขียนรายงานการวิจัย และขั้นการสานฝัน (Destiny) เป็นการเพิ่มทักษะการวิจัยให้ครู สนับสนุนเอกสาร การเป็นพี่เลี้ยง สร้างแกนนำในโรงเรียนเพื่อเป็นแบบอย่างและช่วยติดตามผล ซึ่งพิรดา ธุระเจน (2550: 105-107) ได้สรุปว่า การใช้สุนทรียแสวงหาเป็นการกระตุ้นให้ครูค้นพบสิ่งดีๆ ทำให้สิ่งดีมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น กระตุ้นให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการวิจัย ยังเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน ให้ความคิดเชิงบวกต่อตนเอง ต่องาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับศักยภาพของครู

ศรีน้อย ลาวัง (2552: 34-36) ใช้สุนทรียแสวงหามาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู ใช้เป็นวิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน เพื่อสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกและค้นพบสิ่งดีๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในขั้นการค้นพบ (Discovery) เป็นการใช้คำถามค้นหาข้อดีในตนเอง ผลงานแห่งความสำเร็จในการทำงาน ความภาคภูมิใจในการเป็นครู ด้านนวัตกรรมและกระบวนการพัฒนา ขั้นการสร้างฝัน (Dream) เป็นขั้นของการสร้างจินตนาการว่าอะไรคือสิ่งที่เป็นไปได้ในช่วงเวลาที่อยู่ในภาวะดีที่สุด เป็นการสัมภาษณ์กรณีศึกษาถึงนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ดีที่เหมาะแก่นักเรียนว่าควรเป็นอย่างไร ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการนำสิ่งที่ดีผลดีในอดีตมาสร้างสรรค์ ปลุกเร้าและตั้งปณิธานร่วมกัน เพื่อชี้นำพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เป็นการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนครูให้สร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน และขั้นการสานฝัน (Destiny)เป็นการสนับสนุนให้ครูพัฒนาทักษะที่จำเป็น มีการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ให้ครูกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ศรีน้อย ลาวัง (2552: 130-131) ได้สรุปจุดเด่นของผู้วิจัยในการใช้สุนทรียแสวงหาว่า เป็นการถาม

คำถามที่ค้นหาสิ่งดี ความภาคภูมิใจ ในบรรยากาศของความชื่นชมและเห็นคุณค่า ทำให้ผู้เล่าเรื่องได้อย่างสร้างสรรค์และครบถ้วน ส่วนข้อจำกัดเป็นเรื่องของการสร้างข้อคำถามที่เหมาะสมและในจำนวนข้อที่พอเหมาะในแต่ละขั้นตอนของสุนทรียแสวงหา

ญาณี นาแถมพลอย (2555: 125-128) ได้ศึกษาผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บนสื่อสังคมออนไลน์ด้วยสุนทรียแสวงหาต่อการคิดขั้นสูงของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในกิจกรรมการเรียนรู้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของสุนทรียแสวงหา โดยในขั้นการค้นพบ (Discovery) เป็นการที่ครูใช้คำถามให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และค้นหาความดีที่เกี่ยวกับความปลอดภัยบนท้องถนนลงในกระดานสนทนาในเว็บเครือข่ายออนไลน์ ขั้นการสร้างฝัน (Dream) โดยครูจะสร้างคำถามเชิงบวกให้ผู้เรียนคิดฝันหรือคาดหวังถึงสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยบนท้องถนน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เป็นบวก และมองโลกในแง่ดี ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นขั้นที่ครูกำหนดให้ผู้เรียนนำเสนอสถานการณ์ในรูปแบบของภาพการ์ตูน และการเขียนบรรยายเหตุการณ์พร้อมระบุวิธีการหลักการที่เป็นข้อปฏิบัติให้เกิดความปลอดภัยบนท้องถนน และขั้นการสานฝัน (Destiny) จะดำเนินการหลังจากขั้นออกแบบ 1 สัปดาห์ เพื่อให้นักเรียนเขียนสถานการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัย หลังจากนั้น ครูตั้งคำถามเชิงบวกกระตุ้นให้เล่าเรื่องที่ได้พบเจอพร้อมสะท้อนคิดในการปฏิบัติตนต่อสถานการณ์นั้นๆ บนกระดานสนทนาญาณี นาแถมพลอย (2555: 175) ได้สรุปว่าทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนก่อนและหลังเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งพบว่า สุนทรียแสวงหาช่วยให้นักเรียนได้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องความปลอดภัยบนท้องถนน มีความคิดเชิงบวกต่อการปฏิบัติตนให้ปลอดภัย นักเรียนได้คิดในทุกขั้นตอน แต่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนักเรียนมุ่งตอบคำถามในกระดานสนทนามากกว่าจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น บรรยากาศไม่สนุกสนาน เป็นกันเอง เพราะถูกควบคุมด้วยกิจกรรมการเรียน

บัวงาม ไชยสิทธิ์ (2555: 126-142) ได้ใช้สุนทรียแสวงหาอยู่ในระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บล็อกในการสร้างความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุข เป็นการใช้สุนทรียแสวงหาเป็นหลักการของระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง ในการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ความสำเร็จ สิ่งที่ประทับใจจากการปฏิบัติงาน และในพื้นที่เสมือนโดยใช้เว็บล็อกเป็นเครื่องมือสะท้อนการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบดีๆ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างผลงานหรือนวัตกรรม ทำให้เกิดความไว้วางใจ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และค่อยๆ ยกระดับขึ้นจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งขั้นตอนของระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประกอบด้วยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ร่วมคิดด้วยกัน กำหนดเรื่องและเป้าหมายของการสนทนามีการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (storytelling) ให้เล่าถึงประสบการณ์ความสำเร็จที่ผ่านมา เทคนิควิธีการ ข้อค้นพบดีๆ วิธีการแก้ปัญหาที่เคยนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จออกแบบแผนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างแรงจูงใจให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดระบบความรู้ประมวลเนื้อหาความรู้ไปทดลองใช้ และประเมินผลทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สุนทรียแสวงหาขั้นการค้นพบ (Discovery) ด้วยการให้ค้นหาประสบการณ์ความสำเร็จ ขั้นการสร้างฝัน (Dream) เป็นการสร้างฝัน

จินตนาการร่วมกัน และสนทนาเพื่ออภิปรายกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้ และระดมสมองออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ และขั้นการสานฝัน (Destiny) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บล็อก ด้วยการเขียนบันทึกบนเว็บล็อก ถามปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและตอบคำถาม และให้กำลังใจ

ปริวัตร เปลี่ยนศิริ (2555: 205-206) นำสุนทรียแสวงหาไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ กรณีศึกษาชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดทำแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ ในขั้นการค้นพบ (Discovery) เป็นการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกด้วยการหาแก่นแห่งความสำเร็จ (positive core) พบว่า ลักษณะของผู้นำที่จะมาสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนเป็นผู้มีลักษณะเป็นนักประสาน มีปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จคือ การสื่อสารของชุมชน อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และการเข้าร่วมกับเครือข่าย ขั้นการสร้างฝัน (Dream)เป็นการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ หรือฝันที่ร่วมกันวาดกับชุมชน แล้วสร้างชุมชนนักประสานขึ้น โดยค้นหาผู้ประสาน พัฒนาทักษะการสื่อสาร และนำประสบการณ์มาเผยแพร่พัฒนาคนและชุมชนได้ ใช้การชี้แนะ (coaching) เพื่อให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมและเรียนรู้ด้วยตนเอง ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ โดยโครงการชุมชนนักประสาน ใช้กลยุทธ์ค้นหาผู้รู้ ใช้เครื่องมือคือ การสร้างเครือข่าย การสื่อสาร การชี้แนะลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน และขั้นการสานฝัน (Destiny)เป็นการไปให้ถึงเป้าหมาย ด้วยการหาและส่งมอบโครงการให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และผลที่ได้รับทั้งต่อตนเองและชุมชนด้วยการชี้แนะ (coaching) ให้เรียนรู้ด้วยตนเอง มีการตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้ประสานของชุมชน มีบทบาทในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายในชุมชนและนอกชุมชน ซึ่งปริวัตร เปลี่ยนศิริ (2555: 215) ได้สรุปว่า สุนทรียแสวงหาทำให้มีการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านมาในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และนำสิ่งที่ค้นพบไปใช้ในการพัฒนาชุมชน พัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของชุมชนในความสามารถพึ่งตนเองและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สิริกร โตสติ (2557: 199-206) ได้ใช้กระบวนการสุนทรียแสวงหาและการประเมินแบบชื่นชมเป็นกระบวนการสร้างเสริมการรู้จักตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียน ประกอบด้วย 7 ระยะ ได้แก่ (1) พัฒนาความสัมพันธ์ (develop relations) เป็นการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน ให้มีการเปิดใจ ไว้ใจ และพร้อมที่จะร่วมพัฒนาตนเอง (2) ระบุสิ่งที่จะพัฒนา (define)เป็นการให้นักเรียนได้พิจารณาระบุสิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเอง ด้วยการสำรวจสังเกตความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเอง(3) ค้นหาจุดแข็ง (discover) เป็นการให้นักเรียนได้ค้นหาศักยภาพ ความสามารถ จุดแข็งของตนเอง ผ่านการพิจารณาตรวจสอบตนเองด้วยความเป็นกลาง โดยมีครูเป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งเมื่อนักเรียนค้นพบตนเองและสามารถบอกคนอื่นเกี่ยวกับตนเอง เป็นการเปิดเผยตนเอง ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาและตระหนักในตนเอง (4) ร่างฝันถึงอนาคต (dream)เป็นการให้นักเรียนตั้งเป้าหมายหรือ

วาดฝันสิ่งที่ตนเองต้องการ ตามศักยภาพ ความสามารถที่มี เป็นเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจน เหมาะสม ไม่สูงหรือต่ำเกินไป แต่มีความท้าทาย เพื่อให้ค้นพบสิ่งที่สามารถเป็นไปได้และไปให้ถึงคุณค่า (5) ออกแบบการปฏิบัติ (design)เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนวางแผนกิจกรรมที่จะต้องทำ ช่วงเวลา แหล่งค้นคว้าข้อมูล ผู้เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ที่ต้องใช้ รวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสัมพันธ์กับร่างฝันที่กำหนดไว้(6) นำแผนสู่การปฏิบัติจริง (deploy) ตลอดระยะของการปฏิบัติจะมีการทบทวน ตรวจสอบผลการดำเนินการ ปัญหา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สิ่งที่จะพัฒนาปรับปรุงต่อไป ซึ่งมีปัจจัยสำคัญคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (feedback) โดยครู การหมั่นสะท้อนความคิดของนักเรียนผ่านการบันทึกประจำวัน (diary) ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน และ (7) บันทึกหลักฐานและสะท้อนผลที่ได้และการเรียนรู้ (document) เป็นการสังเคราะห์ สรุปบทเรียน และนำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันจากการพัฒนาตนเอง การสะท้อนผลที่ได้และการเรียนรู้ทำให้นักเรียนตระหนักรู้ด้วยตนเองต่อการพัฒนาตนเอง สำหรับกิจกรรมหลักใน 7 ระยะมี13 กิจกรรม ใช้เวลารวม 6 ชั่วโมง 30 นาที และให้นักเรียนปฏิบัติด้วยตนเองเป็นระยะเวลา 3 สัปดาห์

จากข้อมูลผลการวิจัยเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า เป็นการใช้สุนทรียแสวงหา 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นวิธีการวิจัย จะประยุกต์ใช้ในการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มด้วยการตั้งคำถามค้นหาสิ่งดีที่มีในตัวบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย การตั้งความหวังความฝันในสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต การออกแบบแนวทางและปฏิบัติ ลักษณะที่สองใช้เป็นหลักคิดในการออกแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เช่น การพัฒนาการคิดขั้นสูง ความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีม การรู้จักและพัฒนาตนเองของนักเรียน ซึ่งพบว่า การนำสุนทรียแสวงหามาใช้ได้ช่วยให้ได้ค้นพบสิ่งดีที่อยู่ในตัวบุคคล สามารถพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น กลยุทธ์ของพ่อแม่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน นอกจากนั้น กระบวนการนี้ยังสร้างความภาคภูมิใจ ความคิดเชิงบวก ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง สร้างความรู้ความเข้าใจในประเด็นเป้าหมาย และกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายได้บอกเล่าเรื่องราวของตนเองอย่างสร้างสรรค์ครบถ้วน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้นแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นแรกการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาท ผลการปฏิบัติงาน และการได้รับการพัฒนาของครูผู้นำการเรียนการสอนบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำระดับคุณภาพการประสานชักนำของครูผู้นำการเรียนการสอนระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนขั้นที่สองเป็นการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา มีการระดับคุณภาพของครูผู้นำการเรียนการสอนระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนเริ่มต้นการพัฒนาและสิ้นสุดการพัฒนาในแต่ละโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการใช้สุนทรียแสวงหาจะเริ่มต้นด้วยการค้นพบ (Discovery) เป็นการแสวงหาสิ่งที่ดีหรือเป็นความภาคภูมิใจในการทำบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนของผู้ร่วมวิจัย จากนั้น นำสิ่งที่ค้นพบมาเป็นฐานของการสร้างฝัน (Dream) เพื่อกำหนดภาพที่มุ่งหวังในการพัฒนาหรือปรับปรุงโรงเรียนโดยการแสดงบทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอน จากนั้น นำความมุ่งหวังที่ร่วมสร้างร่วมกันมาออกแบบ (Design) จัดทำเป็นแผนงานเพื่อดำเนินการ และนำไปสู่การปฏิบัติการ หรือสานฝัน (Destiny) ตามแผนการที่กำหนดไว้เพื่อมุ่งสู่ภาพความมุ่งหวังให้เป็นจริงเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ผลที่หวัง ทำการสังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้ ซึ่งเป็นวิธีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนรู้ของครู และการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และขั้นสุดท้ายจะเป็นการขยายผลข้อค้นพบจากการดำเนินการไปสู่โรงเรียนเครือข่ายเป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้และนำสู่การพิจารณาประยุกต์ใช้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1ซึ่งมีวัตถุประสงค์ย่อย เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้สุนทรียแสวงหาและขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาไปยังโรงเรียนอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดผู้ร่วมวิจัย
2. ขั้นตอนการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดผู้ร่วมวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry) ในการพัฒนาครูผู้นำทางการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่การวิจัยคือ เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตระหนักเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้และร่วมดำเนินงานโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเต็มใจในการส่งเสริมการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน และสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าร่วมการวิจัย ส่วนโรงเรียนเข้าร่วมวิจัยเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจและสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมตลอดโครงการวิจัยซึ่งผู้วิจัยกำหนดผู้ร่วมวิจัยในแต่ละระยะของการดำเนินการ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้ ระยะที่ 2 การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน และระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นไปได้

เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1มีโรงเรียนทั้งสิ้น 121 โรงเรียน มีโรงเรียนกลุ่มผลสัมฤทธิ์ต่ำที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกเข้าร่วมโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนจำนวน 14โรงเรียนซึ่งสามารถจำแนกโรงเรียนตามลักษณะของโรงเรียนได้ 3ลักษณะ ประกอบด้วย (1) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเรียกว่า

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดผึ้งแดด (บุญสืบวิชชนูปถัมภ์) โรงเรียนวัดดาวคะนองโรงเรียนวัดพนัญเชิงโรงเรียนวัดพระแก้ว “โสภณประสิทธิ์วิทยาคาร”โรงเรียนตะโกดอนหญ้านางโรงเรียนชุมชนวัดสุเมธและโรงเรียนวัดธรรมจริยา(2) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเป็ดโรงเรียนวัดสามบัณฑิต โรงเรียนวัดบ้านดาบ และโรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร (3) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสิทธิพยากรณ์โรงเรียนวัดโคกช้าง(ราษฎร์บำรุง)และโรงเรียนวัดทำใหม่ผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 14คน และครูวิชาการของแต่ละโรงเรียน จำนวน 14 คน รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามลักษณะโรงเรียน

ลักษณะโรงเรียน	ร.ร.ทั้งหมด	ร.ร.ในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน	ร.ร.เป้าหมาย
โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)	57	4	ร.ร.พรพินิตพิทยาคาร
โรงเรียนขยายโอกาส (นักเรียนชั้นประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)	29	7	ร.ร.ชุมชนวัดสุเมธ
โรงเรียนประถมศึกษา (ไม่ใช่โรงเรียนขนาดเล็กและขยายโอกาส)	35	3	ร.ร.สิทธิพยากรณ์
รวม	**121**	**14**	

1.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

เป็นการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1โดยใช้สุนทรียแสวงหามีขั้นตอนการเลือกครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.2.1 เลือกโรงเรียนที่อยู่ในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนกลุ่มผลสัมฤทธิ์ต่ำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 3 โรงเรียนโดยกำหนดเกณฑ์การเลือกโรงเรียนไว้ ดังนี้ (1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน (2) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1 โรงเรียน (3) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียน

1.2.2 เป็นโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษายินดีเข้าร่วมการวิจัยและเต็มใจสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมตลอดโครงการวิจัย

1.2.3 ครูผู้นำการเรียนการสอน เป็นครูที่เป็นหัวหน้างานวิชาการ หรือเป็นครูที่เป็นแกนนำในการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน หรือครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นศักยภาพที่จะเป็นผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 5 คน เลือกโดยความเห็นชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมวิจัยของแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและครูผู้นำการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีจำนวนครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้ โรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร 1 คน โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ3 คน และโรงเรียนสิทธิพยากรณ์1 คน

1.3 ระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอน

เป็นการขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน จากข้อค้นพบที่ได้จากการดำเนินงานระยะที่ 2 ไปยังโรงเรียนกลุ่มผลสัมฤทธิ์ต่ำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ไม่ได้เข้าร่วมการดำเนินงานในระยะที่ 2 จำนวน 11 โรงเรียนผู้ร่วมวิจัยในระยะนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำของโรงเรียน จำนวน 3โรงเรียนนำร่อง และโรงเรียนกลุ่มขยายผล จำนวน 11 โรงเรียน รวม14 โรงเรียน และศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1จำนวน 1คน

2. ขั้นตอนการวิจัย

การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้สุนทรียแสวงหาแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย ระยะที่ 1การศึกษาความเป็นไปได้ระยะที่ 2 การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนและระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนซึ่งการดำเนินการในแต่ละระยะเป็นดังนี้

2.1 ระยะที่ 1การศึกษาความเป็นไปได้

เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1และวิเคราะห์สถานการณ์การปฏิบัติงานการเป็นผู้นำของครูผู้นำตามสภาพความเป็นจริง รวมทั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของครูผู้นำในโรงเรียนต่างๆ ทั้ง 14 โรงเรียนเพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปวางแผนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 ประสานและทำความเข้าใจในเป้าหมายเจตนาของการดำเนินการวิจัยให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 โรงเรียนทราบและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย

2.1.2 จัดสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 14 โรงเรียน โดยกำหนดจัดการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 กลุ่ม และครูวิชาการโรงเรียน จำนวน 1กลุ่ม เกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงานและการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน

ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอน รวมทั้งความต้องการจำเป็นและความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอนในบริบทโรงเรียน

2.1.3 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มและสรุปผล 3 ประเด็น ได้แก่ (1) สถานการณ์การปฏิบัติงานและการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน(2) ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอน(3) ความต้องการจำเป็นและความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

2.1.4พิจารณาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนจากข้อสรุปจากการสนทนกลุ่ม พร้อมเหตุผลสนับสนุนจากการอภิปรายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนเพียงใด และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากหรือน้อย

2.1.5นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมายกร่างมิติคุณภาพ (rubrics) ของการประเมินการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน ตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุง และนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

การดำเนินการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย ซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำ จำนวน 3โรงเรียน ประกอบด้วย (1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร (2) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ (3) โรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนสิทธิพยากรณ์ ครูผู้นำการเรียนการสอนที่เป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินการวิจัย มีจำนวน 2-9คน ซึ่งแบ่งการดำเนินงานพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ก่อนการวิจัย (2) ระหว่างการวิจัย และ(3) สิ้นสุดการวิจัย แต่ละขั้นตอนการวิจัยมีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้

ขั้นที่ 1ก่อนดำเนินการวิจัย มีกิจกรรมสำคัญ 2 กิจกรรม ได้แก่ (1) การสำรวจพื้นที่ทำการวิจัย เป็นการเลือกโรงเรียน ลงสำรวจ สร้างความคุ้นเคยกับพื้นที่วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย การสัมภาษณ์ครูผู้นำการเรียนการสอน ในประเด็นเกี่ยวกับผู้นำการเรียนการสอนตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อทราบแนวคิดพื้นฐานโดยทั่วไป รวมทั้งสังเกตการปฏิบัติงานและบทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นำ และครูผู้สอน(2) ผู้วิจัยทดลองใช้กระบวนการสุนทรียแสวงหากับครูโรงเรียนที่ไม่ใช้กลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความกระจ่างชัดในขั้นตอนและลำดับกิจกรรมก่อนนำไปใช้ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย (3) การประชุมปฏิบัติการ (workshop) ตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้นำ และครูผู้สอนรวมทั้งการสร้างความเข้าใจร่วมกันให้กับบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการสุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry) และการประยุกต์ใช้

ขั้นที่ 2 ดำเนินการวิจัย วิธีวิทยาวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry: AI) ซึ่งเป็นการวิจัยปฏิบัติการอาศัยแนวคิดของศาสตราจารย์เดวิด คูปเปอร์ไรเดอร์ (David Cooperrider, 2008)ที่ระบุไว้ว่า สุนทรียแสวงหา ประกอบด้วย 4ขั้นตอน ได้แก่ (1) การค้นพบ (Discovery) (2) การสร้างฝัน (Dream) (3) การออกแบบ (Design) และ(4) การสานฝัน (Destiny) สำหรับการดำเนินการวิจัยจะดำเนินการเป็นรายโรงเรียน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังตาราง 2และ 3

ตาราง 2 กิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

ขั้นตอน	จุดมุ่งหมาย	แนวการดำเนินการ
(1) การค้นพบ (Discovery)	เพื่อค้นหาความภาคภูมิใจและสิ่งดีของการปฏิบัติตนของครูผู้นำในการเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของศิษย์	1.แนะนำจุดประสงค์ของกิจกรรมแนะนำการสัมภาษณ์ 2.ให้คิดเดี่ยวเพื่อทบทวนการปฏิบัติของตนเองว่า รู้สึกภูมิใจปลื้ม มีคุณค่าในการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของศิษย์เรื่องใด อย่างไร 3.นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ประเด็นที่เป็นคุณสมบัติเด่น 4.จัดหมวดหมู่ประเด็นที่ได้ 5.อภิปรายเพื่อเลือกหมวดหมู่ของประเด็นที่เป็นปัจจัยหลักจะช่วยสร้างความยั่งยืนของการปฏิบัติ
(2) การสร้างฝัน (Dream)	เพื่อให้ครูผู้นำแสดงถึงความหวัง ความฝัน ที่ต้องการเห็นโรงเรียนเป็นอย่างไรในอนาคต	1.สัมภาษณ์ เกี่ยวกับสิ่งที่ค้นพบไปสู่ความหวัง ความฝัน ที่ต้องการเห็นและต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 2.บอกเล่าแลกเปลี่ยนความหวังความฝัน 3.พูดคุยสร้างความชัดเจนและเจาะลึกให้มากขึ้นเกี่ยวกับความฝันแต่ละประเด็นสำหรับโรงเรียน 4.จัดกลุ่มและนำเสนอความฝันสู่ภาพใหญ่ 5.อภิปรายภาพฝันของโรงเรียน
(3) การออกแบบ (Design)	เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ครูผู้นำต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่ฝันและเป็นการวางแผนปฏิบัติการ	1.แปลงความฝันให้เป็นการกระทำ โดยให้คิดและอภิปรายว่าทำอย่างไรฝันจึงจะกลายเป็นจริงสำหรับครูผู้นำและโรงเรียน 2.ตั้งคำถามว่า จะมีการจัดโครงสร้าง วิธีการทำงาน และการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้ความฝันเป็นจริง 3.นำผลการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มและทำแผนเพื่อทำฝันเป็นจริง 4.เขียนข้อความที่แสดงถึงภาพที่ต้องการเห็น

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอน	จุดมุ่งหมาย	แนวการดำเนินการ
(4) การสานฝัน (Destiny)	เพื่อสร้างกลุ่มปฏิบัติการเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณค่าเพื่ออนาคตที่จะเป็นจริงอย่างยั่งยืน	1.ปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ 2.ประกาศเจตนารมณ์ในการที่จะร่วมมือดำเนินการตามแผน 3.ตั้งกลุ่มงาน ระบุเป้าหมาย และความรับผิดชอบ 4.ทบทวนแผนงานสะท้อนผลการปฏิบัติ ให้รับรู้ความก้าวหน้า ความพยายาม สร้างขวัญกำลังใจ และพันธสัญญา ในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าร่วมกัน

ขั้นที่ 3 สิ้นสุดการดำเนินการวิจัยหลังจากพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน จะมีการสะท้อนผลการเรียนรู้เพื่อทบทวนไตร่ตรองการปฏิบัติ เมื่อครูผู้นำการเรียนการสอนเกิดการพัฒนา ส่งผลต่อครูและนักเรียน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนพึงพอใจต่อผลการพัฒนา ถือว่าการดำเนินการวิจัยประสบผลสำเร็จ

2.3 ระยะที่ 3 การขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

เป็นการขยายผลการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาไปยังโรงเรียนอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นำข้อค้นพบที่ได้จากกระบวนการดำเนินงานในระยะที่ 2 มานำเสนอในวงเสวนาเพื่อขยายผลไปสู่โรงเรียนต่างๆ ในกลุ่มโรงเรียนจำนวน 11 โรงเรียนจัดเสวนาครั้งละ ประมาณ 3 ชั่วโมง อย่างน้อย 3 ครั้ง ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ เพื่อการขยายผลครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนเครือข่าย โรงเรียนละ 1 คน

กิจกรรมในระยะนี้เป็นการจัดเสวนาเรียนรู้จากโรงเรียนแกนนำ และจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้สัมผัสกระบวนการสุนทรียแสวงหา 4 ขั้นตอน ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ค้นหาความภาคภูมิใจและสิ่งดีของการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของศิษย์ ข้อค้นพบจากโรงเรียนแกนนำจะเป็นวิธีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติจริงในโรงเรียน ทั้งการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาครูและนักเรียน แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนผลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ การเห็นประโยชน์คุณค่า และการเห็นแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของระยะขยายผล คือ ร้อยละ 80 ของครูผู้นำในโรงเรียนเครือข่ายเห็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปได้ดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

ขั้นตอน	จุดมุ่งหมายแต่ละขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง	ข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	เวลา
1. ศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน	เพื่อทราบสภาพปัจจุบันและผลการปฏิบัติของครูผู้นำ บทบาทที่คาดหวังของครูผู้นำต่อครูและนักเรียน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	จัดสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน	1.1สภาพปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอน 1.2บทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระดับคุณภาพการประสานชักนำของครูผู้นำระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน 1.3ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้นำ 1.4 ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำ	แนวการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน	ธ.ค. 2558 (สัปดาห์ที่ 4)
2. พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน	เพื่อทราบข้อมูลเส้นฐานก่อนการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอน และผลการปฏิบัติงานของผู้นำต่อ	2.1ก่อนการวิจัย: สำรวจพื้นที่ สร้างความคุ้นเคย ชี้แจงเป้าหมายเจตนาของการวิจัย ศึกษาสภาพปัจจุบันและผลการปฏิบัติของครูผู้นำ ครู	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นำ ครู	การปฏิบัติของครูผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน	1.แบบบันทึกสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติของครูผู้นำ ครู และนักเรียน	ม.ค. 2559 (สัปดาห์ที่ 1)

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน	จุดมุ่งหมายแต่ละขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง	ข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	เวลา
	การเรียนรู้ของครูและนักเรียน	และนักเรียน				
	เพื่อได้แผนและแนวทางการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน (ที่นำสิ่งดีที่มีอยู่ไปต่อยอด)	2.2 ระหว่างการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน: จัดกระบวนการสุนทรียแสวงหา ให้โรงเรียนที่ 1, 2 และ 3เป็นรายโรงเรียนตาม 4 ขั้นตอน ได้แก่(1) การค้นพบ (Discovery) (2) การสร้างฝัน (Dream) (3) การออกแบบ (Design)	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นำและครู	-สิ่งดีและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของครูผู้นำการเรียนการสอน -ความหวัง ความฝัน ที่ต้องการเห็นโรงเรียนปรับปรุงคุณภาพนักเรียนเป็นอย่างไรในอนาคต -กิจกรรมที่ครูผู้นำการเรียนการสอนคิดว่าจะต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่ฝันและวางแผนปฏิบัติการ	-แนวคำถามสุนทรียแสวงหา -แบบบันทึกผลการจัดกระบวนการสุนทรียแสวงหา -แนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) -การบันทึกเสียง	ม.ค. 2559 (สัปดาห์ที่ 2)
	เพื่อดำเนินการพัฒนาตัวครูผู้นำ แล้วส่งผลให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนและนักเรียนได้เรียนรู้ที่ดี	(4) การสานฝัน (Destiny)	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นำและครู	-การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณค่าเพื่ออนาคตที่จะเป็นจริงอย่างยั่งยืน -ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของครูผู้นำ, คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู,	-แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา -แบบสัมภาษณ์ครูผู้นำการเรียนการสอน -แนวคำถาม	วงรอบที่ 1 (19ม.ค.-6 ก.พ. 2559) วงรอบที่ 2 (8ก.พ.-3 มี.ค.2559) และ วงรอบที่ 3 (4มี.ค.-21

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอน	จุดมุ่งหมายแต่ละขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง	ข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	เวลา
	ขึ้น			คุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	เพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) -การบันทึกเสียง	มี.ค.2559)
3. ขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน	เพื่อโรงเรียนต่างๆ ได้เรียนรู้วิธีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน ที่เกิดจากการมุ่งเน้นพัฒนาครูผู้นำ ครู และนักเรียน	จัดเสวนานำเสนอกระบวนการและผลจากการดำเนินงานจำนวน 3 ครั้ง	ครูผู้นำการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน 14 โรงเรียน	วิธีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนได้แก่ -การพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้นำ -การพัฒนาการเรียนรู้ของครู -การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	-แนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) -การบันทึกวีดิทัศน์	ครั้งที่ 1 ม.ค. 2559 (สัปดาห์ที่ 4) ครั้งที่ 2 ก.พ. 2559 (สัปดาห์ที่ 4) ครั้งที่ 3 มี.ค. 2559 (สัปดาห์ที่ 4) และติดตามผลในเดือน พ.ค.-ส.ค. 2559

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีการ ดังนี้

3.1 การศึกษาเอกสาร โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนการสอน และสุนทรียแสวงหา

3.2 การสังเกต ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม โดยสังเกต ทั้งขั้นก่อนดำเนินการวิจัยขั้นดำเนินการวิจัย และขั้นสิ้นสุดการดำเนินการวิจัย

3.3 การสนทนากลุ่ม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มครูผู้นำการเรียนการสอน และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอน

3.4 การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงปัญญา (cognitive interview technique) ดำเนินการโดยเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล สัมภาษณ์โดยให้นึกย้อนเหตุการณ์ว่าจุดเด่นสิ่งที่ประทับใจ ภูมิใจที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง ให้เล่าเรื่องราวที่สะท้อนพฤติกรรมที่ได้แสดงออก ให้บอกเล่าทุกสิ่งทุกอย่างที่นึกขึ้นได้ โดยไม่ตัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ครบถ้วน และใช้คำถามที่ยืดหยุ่นตามเหตุการณ์และเรื่องราวจากการบอกเล่า กระตุ้นให้มีการอธิบาย ให้เหตุผลต่อความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่างๆ ผู้ที่เข้าร่วมวิจัยที่ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นำ และครูผู้สอน ในประเด็นเกี่ยวกับบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน

3.5 การใช้เรื่องเล่า (Storytelling)

3.6 การบันทึกวีดิทัศน์/บันทึกเสียงกิจกรรมการปฏิบัติหรือการสะท้อนผลการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยนี้ ได้แก่ ตัวผู้วิจัย เทปบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก กล้องถ่ายภาพ กล้องถ่ายวีดิทัศน์ แนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม แนวคำถามสุนทรียแสวงหา แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก และแนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังกล่าว มีดังนี้

4.1 แนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูผู้นำการเรียนการสอนเกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงานและการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของครูผู้นำ และความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ผู้วิจัยสร้างและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาแนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยแนวคำถาม 3 ชุด ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของครู สิ่งที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู และบทบาทปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอน 2) สภาพที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย เป้าหมายการเรียนรู้ที่ควรจะเป็น สิ่งที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูที่ควรจะเป็น และบทบาทที่ควรจะเป็นของครูผู้นำการเรียนการสอน และ 3) ความเป็นไปได้ในแนวทางการพัฒนาและเสริมพลังครูผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วย ความต้องการของครูผู้นำการเรียนการสอนในการเสริมพลังและการพัฒนา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีพลังแรงใจในการทำงาน แนวทางการดำเนินการเสริมพลังและการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน การรับรู้เกี่ยวกับสุนทรียแสวงหาและความคิดเห็นต่อการนำมาใช้การเสริมพลังการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

4.2 แนวคำถามสุนทรียแสวงหา ผู้วิจัยยกร่างแนวคำถามแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแนวคำถาม ดังนี้1) เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนและของครูผู้นำการเรียนการสอนเป็นอย่างไร เหมือนหรือต่างกันอย่างไร 2) จุดเด่นของครู นักเรียน ตัวครูผู้นำการเรียนการสอน และผู้บริหารสถานศึกษามีอะไรบ้าง 3) จากจุดเด่นที่พบ หากนำมาปรับประยุกต์ใช้ครั้งใหม่เพื่อเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่มุ่งหวังหรือคิดฝันว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนคืออะไร 4) จะปรับประยุกต์จุดเด่นแต่ละเรื่องเพื่อทำให้สิ่งที่มุ่งหวังหรือคิดฝันไว้นั้นเป็นจริง จะออกแบบและวางแผนการดำเนินงานอย่างไร และสัปดาห์หน้าจะเริ่มดำเนินการอะไร กับใคร เมื่อไร อย่างไร 5)ภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละระยะเป็นอย่างไร

4.3 แนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) ผู้วิจัยยกร่างแนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข ดังนี้ 1) สิ่งที่ได้ดำเนินการมีอะไรบ้าง 2) ผลที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง 3) บทเรียนที่ได้รับมีอะไรบ้าง และ 4) สิ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาต่อไปมีอะไรบ้าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ดังนี้

5.1 การจัดระบบข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ลงพื้นที่วิจัยสัมภาษณ์ครูผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แล้วจดบันทึกและนำมาจัดระบบข้อมูล หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแล้ว นำมาถอดเทป เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ แล้วแปลความหมายจากการบันทึกข้อมูลภาคสนามให้สามารถอ่านได้ง่าย และมีความต่อเนื่องกันของข้อมูล จากนั้นอ่านทวนข้อมูลที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูล

5.2 การสร้างรหัสและการแสดงข้อมูล หลังจากที่ผู้วิจัยได้จัดระบบข้อมูลแล้ว จะนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มีอยู่ โดยการลงรหัสข้อมูล จากนั้นจึงจัดกลุ่มของข้อมูลที่มีความคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน

5.3 การแปลความ อ้างอิงหรือข้อสรุปของข้อมูล โดยนำกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการจัดตามความสัมพันธ์ มาแปลเป็นความหมาย เพื่อสรุปข้อมูลภาพรวมในขั้นตอนสุดท้าย

5.4 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation)โดยเฉพาะการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่งเพื่อพิจารณาความเหมือนหรือสอดคล้องกันของข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล เช่น ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แล้วตรวจสอบจากข้อมูลจากการสังเกต หรือจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม เพื่อยืนยันในข้อค้นพบที่ได้จากผู้ร่วมวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 12) เพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้สุนทรียแสวงหาและ3) เพื่อขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาไปยังโรงเรียนอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

ตอนที่ 3 ผลการขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน เป็นการวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มครูผู้นำการเรียนการสอน และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 14 โรงเรียน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการสนทนากลุ่มเป็น 4 ประเด็น คือ 1) สภาพปัจจุบันของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน 2) สภาพที่ควรจะเป็นของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน 3) แนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน และ 4) ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้นำการเรียนการสอนใน3 ด้าน ได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครู และบทบาทปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอน รายละเอียดแต่ละด้าน มีดังนี้

1.1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้

1.1.1.1 ความรู้ของผู้เรียนจากการรับฟังครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอนและโรงเรียน พบว่าเป้าหมายการจัดการเรียนรู้มุ่งให้เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และให้นักเรียนบรรลุตัวชี้วัดของแต่ละระดับชั้น เช่น ครู9 ให้ความเห็นว่า “เป้าหมายอยากให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตรงตามหลักสูตรตรงตามจุดประสงค์หรือเนื้อหาที่ให้เขาไป ให้ทำได้ ปฏิบัติ

ได้ หรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้” ครู3ให้ความเห็นว่า “การจัดการเรียนการสอนมีเป้าหมายเหมือนกัน แต่ละคนจะต่างกันที่ตัวชี้วัด ที่แต่ละชั้นแต่ละคนรับผิดชอบ เพราะทุกคนก็มุ่งเน้นสอนตามตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระวิชาอยู่แล้ว” และครู7ให้ความเห็นว่า “เป้าหมายที่ทุกคนมี คือ เราต้องสอนให้สอดคล้องตัวชี้วัด คือ ยึดหลักสูตรเป็นหลัก” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ผอ.4 ที่กล่าวว่า “เรามีเป้าหมายให้เด็กได้ครบสาระมากขึ้นกว่าที่เคยแก้ปัญหากันมา เพราะจากที่แก้ปัญหากันมา เราจะเน้นสาระสำคัญพื้นฐานบางสาระถูกละเลยไป ด้วยพลังของเราไม่พอ จึงอยากให้เขาเรียนให้ครบมาตรฐานทุกมาตรฐาน” และ ผอ.2 กล่าวว่า “ครูมีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนตรงกัน เป้าหมายที่ว่าคือ เป็นไปตามจุดหมายหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 มีจุดหมายอยู่ 5 ข้อ ให้เด็กมีความรู้ คู่คุณธรรม นำทักษะ พละสมบูรณ์ เด็กจบ ป.6 ต้องมี 4 เรื่องนี้ในตัว”

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการช่วยให้นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มสูงขึ้น เช่น ครู12กล่าวว่า “เป้าหมายทุกคนเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ เน้นไปที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ” ครู9 กล่าวว่า “ผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องของคะแนน O-NET เมื่อครูสอนไปแล้วก็มุ่งหวังว่าเด็กรู้ เด็กเข้าใจ จะส่งผลให้คะแนน O-NET ดีขึ้น” และครู2 กล่าวว่า “เป้าประสงค์คือต้องการให้คะแนนสูง ไม่ว่าจะเป็น O-NET ระดับชาติ หรือระดับโรงเรียน สังเกตจากตนเองและครูในโรงเรียนทุกท่าน คิดกันว่าจะทำอย่างไร คะแนนจึงจะไปถึงเป้าหมาย” ผอ.11 กล่าวว่า “ข้อตกลงของโรงเรียนเรา หนึ่ง O-NET ต้องเพิ่ม” ผอ.3กล่าวว่า “จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เน้นไปที่ O-NET ของนักเรียน”

นอกจากนั้น ยังมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ในด้านทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ ให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น คิดวิเคราะห์ได้ เช่น ครู1กล่าวว่า “ที่โรงเรียนคุยกันเป็นประจำ ต้องการให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น” ครู14 กล่าวว่า “สิ่งสำคัญจำเป็นของนักเรียนชั้น ป.1-6 มี 3 อย่างคือ ทักษะการอ่านออกเขียนได้และคิดเลขเป็น” ผอ.5 กล่าวว่า “อยากให้เด็กอ่านออกเขียนได้ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่กิจกรรมอะไรต่างๆ มากมาย” ผอ.8 กล่าวว่า “เราได้วางเป้าหมายร่วมกันเรื่องอ่านออกเขียนได้ แก้ปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้เรื่องการคิดวิเคราะห์เด็กเรายังอ่อนเรื่องการคิดวิเคราะห์”

การพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะชีวิตเช่น ครู14 ระบุเป้าหมายว่า “เน้นให้เขามีทักษะชีวิตที่ดี” ส่วนครู1 ระบุว่า “ให้เขาได้ฝึกทักษะชีวิต ซึ่งเป็นตัวสำคัญที่เขาจะเอาไปใช้ในชีวิตประจำวันในอนาคตของเขาเมื่อโตขึ้น”ผอ.5 กล่าวว่า “เด็กต้องมีทักษะชีวิต สามารถประกอบอาชีพได้ เพราะที่โรงเรียนเป็นเด็กขยายโอกาส”

การพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม เช่น ครู6 กล่าวว่า “ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ให้เขานำไปใช้ในชีวิตจริงได้ อย่างเช่นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เน้นตัวเด็กให้เขานำไปใช้ต่อยอดต่อๆ ไป”ครู14 ระบุว่า “ความรู้คู่คุณธรรม ไม่ใช่ให้เขาเก่งอย่างเดียวหรืออยากให้เขามีผลสัมฤทธิ์ที่ดี จนลืมสิ่งที่ควรปลูกฝังคืออะไร” ผอ.5 ระบุว่า “เด็กต้องมี

คุณธรรมจริยธรรม...ไม่ต้องเก่งแต่มีคุณธรรม” ผอ.9 ระบุว่า “เน้นเด็กให้มีคุณธรรม เรียกว่า ให้มีคุณธรรมให้มาก”

การพัฒนาให้นักเรียนอยากเรียน ให้ตั้งใจเรียน และเรียนรู้ด้วยความเต็มใจเช่น ครู15 ระบุว่า “ทำอย่างไรให้เด็กตั้งใจเรียน ตรงนี้ปัญหาใหญ่ ถ้าเด็กมาขยายโอกาส ยังไม่ต้องพูดถึงเรื่องเนื้อหา ให้ตั้งใจเรียนก่อน เด็กระดับมัธยมขอให้มาโรงเรียน ตั้งใจเรียนก็พอ เราคุยกันอย่างนั้นเลย ถ้าดึงเด็กอยู่ห้องเรียนได้ เดี๋ยวสิ่งดีก็จะเกิดขึ้นเอง”ครู2 ระบุว่า “ทำอย่างไรเด็กถึงจะเรียนด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ข่มเขาโคขืนให้กินหญ้า เด็กไม่เต็มใจ แต่ถ้านักเรียนเขาชอบ เมื่อเขาเริ่มชอบเรียน พัฒนาการจะมาแน่นอน” ครู14 ระบุว่า “ให้เขาอยากทำด้วยตัวเขาเอง ครูเป็นผู้ช่วยส่งเสริมทำกิจกรรม โดยไม่บังคับจิตใจ ว่าต้องอ่านได้ 100% จะต้องได้คะแนน O-NET เท่านี้นะ แต่ให้เขาทำเป็นกิจวัตร ทำเป็นลักษณะนิสัย”

การพัฒนาให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี และประสบความสำเร็จเช่น ครู16 ระบุว่า “ครูทุกคน ด้วยจรรยาครู ด้วยสิ่งที่เรียนรู้มา มีเป้าหมายเหมือนกันเลยคือ ให้เด็กมีความรู้มากที่สุด มีประสบการณ์มากที่สุด และประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านไหน ครูก็จะพยายามกันทุกคน แต่ว่าวิธีการไปถึงเป้าหมายอาจไม่เท่ากัน ถ้าถามถึงเป้าหมายเหมือนกันไหม เหมือนกันทุกคนที่โรงเรียน คิดว่าที่อื่นก็คงเหมือนกัน ”ครู10 ระบุว่า “เด็กจบไปแล้วมีคุณภาพ เป็นคนดีของสังคมด้วย”

สำหรับโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จะมีเป้าหมายของการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะอาชีพ โดยไม่มุ่งเน้นที่ผลการทดสอบทางวิชาการเช่น ครู12 ระบุว่า “ส่วนมัธยมผลสัมฤทธิ์จะไม่เน้นมาก จะมีเด็กส่วนหนึ่งไปไม่ได้ ต้องให้ทางเลือกเขา เด็กมาด้านไหน ต้องจัดให้เขา ตรงกับสภาพตัวเด็ก เสริมทักษะด้านอาชีพ ถ้าไม่เรียนต่อก็ไปประกอบอาชีพได้ ” ครู13ระบุว่า “พอมัธยมจะเน้นเรื่องวิชาชีพ เป็นเรื่องชีวิตของเขาไป” ผอ.11 ระบุว่า “ทักษะวิชาชีพ โรงเรียนเราเป็นแกนนำด้านอาชีพด้วย” และ ผอ.13 ระบุว่า “เน้นมีงานทำ สอนทักษะอาชีพ เกษตร หลังจากจบที่นี่แล้วจะมีงานติดตัวไปอย่างน้อยหนึ่งอย่าง” ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนพิการหรือเด็กด้อยโอกาสเข้าเรียนถือว่ามีเป้าหมายในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนเหล่านี้ด้วย ดังที่ ผอ.10 ระบุว่า “เป้าหมายที่เราทำคู่ขนานไปคือ สร้างโอกาสทางการศึกษา เพราะโรงเรียนมีเด็กพิการเรียนร่วมค่อนข้างมาก ทำอย่างไรก็ได้ให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข”

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ว่า มุ่งจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เน้นคุณภาพที่ตัวนักเรียนให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และมีความรู้คู่คุณธรรม ครูผู้นำการเรียนการสอนส่วนใหญ่จะเน้นยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยพยายามจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ หรือ O-NET สูงขึ้น แต่มีครูผู้นำการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการประกอบอาชีพ รวมทั้งความตั้งใจและความใส่ใจในการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าผลการทดสอบระดับชาติ ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 เป้าหมายการจัดการเรียนรู้

1.1.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

1.1.2.1 ปัจจัยภายในประกอบด้วย จิตวิญญาณความเป็นครู ทักษะและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และความรู้ความเข้าใจในสาระหรืองานที่รับผิดชอบ แต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1.1.2.1.1 จิตวิญญาณความเป็นครูเป็นการปฏิบัติของครูที่สะท้อนถึงการมีความรัก มีใจ มีความปรารถนา และมีความพยายามที่จะทำให้ลูกศิษย์มีผลการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ดังคำกล่าวของครู3 “ครูนี่แหละสำคัญที่สุด สำคัญยิ่ง ไม่ว่าเราจะเจอเด็กเช่นใด ถ้าครูเป็นครูที่พร้อมเปลี่ยนแปลง พร้อมลุย พร้อมอะไรทุกอย่าง ครูมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ” ผอ.1 “ปัจจัยสำคัญคือตัวครูเอง ต้องมีจิตวิญญาณความเป็นครู มีจรรยาบรรณ”

1.1.2.1.2 ทักษะและความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย เทคนิคการสอนของครูที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจอยากเรียนและเข้าใจในสาระการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของครู14 ซึ่งเป็นครูโรงเรียนขนาดเล็กและใช้สถานีโทรทัศน์การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) เป็นสื่อ “เทคนิคการสอนของครูที่เหมาะสมกับบริบทนักเรียนที่เรามีโรงเรียนเราสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ครูปลายทางจะทำอย่างไรให้นักเรียนสนใจ สร้างประสิทธิภาพในการสอนครั้งนั้น คือว่า เวลาที่เด็กเรียนทางไกล ถ้าเด็กไม่สนใจชั่วโมงนั้นไม่ได้อะไรเลย ... หน้าที่สำคัญของครูต้องมีเทคนิควิธีการสอน หรือการสร้างแรงกระตุ้น สร้างแรงจูงใจอย่างไรให้เขาเรียน ครูปลายทางต้องไม่อยู่เฉย”ครู6 กล่าวว่า “คุณครูก็ต้องมีเทคนิควิธีมอบความรักให้เด็กหลายๆ คนที่มีปัญหา ซึ่งเด็กเล็กอย่างนี้ต้องการความรัก ครูก็ต้องมีเทคนิควิธี มอบความรัก ความสนุกสนาน อยากมาโรงเรียน บางคนมาโรงเรียนแล้วนอนกับพื้น หมดอาลัยตายอยาก คุณครูก็ต้องช่วยเหลือเขา ให้เขามีความสุขขึ้นมา ต้องมีเทคนิค” ครู12 กล่าวว่า “วิธีการสอนของครูสามารถดึงเด็กให้มาสนใจในการเรียนได้ไหม ตรงนี้สำคัญ เด็กที่ไม่สนใจเรียน ถ้าครูมีเทคนิคที่จะกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน สามารถทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นมา”

1.1.2.1.3 ความรู้ความเข้าใจของครูในสาระหรืองานที่รับผิดชอบดังคำกล่าวของครู1 “ตัวเราเอง ตัวครู อย่างแรกเรื่องของความรู้และเทคนิค บางครั้งเป็นไปตามระยะเวลาแรกๆ บรรจุใหม่ๆ ความรู้ยังแน่น พอสิบปีขึ้นไป ถ้าสอนอยู่เพียงชั้นเดียว เช่น ถ้าเรามีความรู้มัธยมแต่ต้องสอน ป.1 ความรู้ก็อยู่ตรงนั้นแหละค่ะ”

จากข้อมูลข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยภายในตัวครูเอง มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเป็นครูสอนดี ไม่ว่าจะเป็นความรู้ (ความรู้ความเข้าใจของครูในสาระหรืองานที่รับผิดชอบ) ทักษะ (ทักษะและความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอน) และคุณลักษณะของครู (จิตวิญญาณความเป็นครู) สิ่งเหล่านี้จะประกอบสร้างให้ครูมีความมั่นใจ มั่นคง สามารถครองงานของครูได้อย่างมีประสิทธิผลดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 ปัจจัยภายในของการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1.2.2 ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย การนิเทศติดตามของผู้บริหารสถานศึกษา การได้รับปัจจัยเกื้อหนุนในการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาวิชาชีพครู และแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1.1.2.2.1 การได้รับการนิเทศติดตามจากผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ความสนใจ ให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ในงานวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการจัดการเรียนรู้เพื่อคุณภาพผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ ติดตาม ให้การชี้แนะ และเป็นพี่เลี้ยงครูผู้สอนอย่างเป็นประจำ สม่ำเสมอ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของครู16 “ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ ถ้าผู้บริหารมีการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าครูจะอายุน้อย อายุมาก ครูจะให้ความสำคัญ ถ้าผู้บริหารนิเทศติดตามก็จะส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เร็ว” ครู14 กล่าวว่า “ตรงนี้พอขาดการนิเทศติดตาม เหมือนว่าก็จะปล่อยลอยชายกันไปเรื่อยๆ พอปล่อยไปเรื่อยๆ ก็ไม่เกิดการพัฒนา” ผอ.8 กล่าวว่า “แล้วก็ผู้บริหารสำคัญยิ่งต้องนิเทศติดตาม คือนิเทศตรงนี้ต้องนิเทศที่ตัวครูและตัวเด็กด้วย ถ้าเราถามแต่ครูจะได้ข้อมูลไม่ชัด ถ้าเราลงไปดูเด็กด้วยไปสัมผัสเด็กด้วยจะรู้ว่าครูเป็นอย่างไร” ผอ.1 กล่าวว่า “ปัจจัยสำคัญต้องมองย้อนมาหาผู้บริหาร ต้องคอยกำกับ ติดตาม นิเทศ ชี้แนะ แนะนำ ก็ส่งผลถึงครู”

1.1.2.2.2 การได้รับปัจจัยเกื้อหนุนในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) การได้รับสื่อวัสดุอุปกรณ์ตามความต้องการจำเป็น ดังคำกล่าวของ ผอ.8 “อีกส่วนหนึ่งคือสื่อ จะถามครูว่าเขาต้องการอะไรบ้าง ที่ต้องใช้ในการจัดการเรียนการสอนของเขา เราก็สนับสนุน อย่างครูใหม่ๆ ก็จะขอทีวี ขอสื่อ เราก็จัดให้ ส่วนครูเก่าที่เขาไม่ต้องการเราก็ไม่จัดให้ เขาก็จะใช้วิธีการ ทำ

เอง เขียนสื่อเอง เขาถนัดอย่างนั้นเราก็จัดให้เขา” ผอ.2 กล่าวว่า “วัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่อาคารเรียน หนังสือสื่ออุปกรณ์ ทั้ง IT และไม่ IT” ผอ.5 กล่าวว่า “ครูขาดสื่ออุปกรณ์ ขาดการใช้สื่อ” 2) การได้รับงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ ดังคำกล่าวของ ผอ.2 “เรื่องของงบประมาณครับ งบประมาณจะให้ตามจำนวนนักเรียน นักเรียนน้อยก็ได้น้อย ฉะนั้น โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้งบประมาณน้อย” ผอ.5 กล่าวว่า “อีกเรื่องหนึ่งคือการจัดหาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ก็คืองบประมาณนั่นเอง” 3) การมีครูเพียงพอและจัดอัตรากำลังอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของครู7 “เรื่องของการวางตัวบุคลากร เพราะเราจัดการเรียนการสอน ถ้าเราสอนไม่ตรงเอก ยากมาก อย่างหนูจบเอกคณิต สอนมัธยม ครูนาฏศิลป์ไม่มี จะทำอย่างไร หนูก็คิดว่าจะสอนให้ตรงตามตัวชี้วัด แต่คุณภาพไม่ได้” ผอ.9 กล่าวว่า “ผมยังหวั่นในอยู่ เพราะครูผมเกษียณไปสาม ขาดไปสามตำแหน่ง ครูวิทย์คณิตก็มีหนึ่งคนอีก ผมไม่กล้าการันตีตนเอง ผมแก้ปัญหาให้ครูอยู่กับเด็ก ครูอยู่กับห้อง ครูสอนเต็มที่เต็มเวลา มีงานอื่น จ้างธุรการมาเฉพาะ ได้ผล แต่พอมาขาดอย่างนี้ ครูจะสอนดีก็ยังไม่มั่นใจ” ผอ.2 กล่าวว่า “ปัจจัยสำคัญคือ ครู โรงเรียนของเราครูไม่ครบชั้น จึงต้องดูมากกว่าหนึ่งชั้น” 4) การจัดการงานธุรการและปรับภาระงานครูอย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของครู1 “ภาระงานของครูนับวันก็จะมีมากขึ้น อย่างตัวของดิฉัน ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป หัวหน้ากิจการนักเรียน หัวหน้าธุรการ สารสนเทศทุกอย่าง ภาระงานที่มากเกินไป ทำให้เราทำงานใกล้ชิดเด็กได้น้อยลง ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้” ผอ.5 กล่าวว่า “นี่คือปัญหาที่โรงเรียน อีกอย่างหนึ่ง ต้องลดภาระงานข้างนอก งานนอกเข้ามามากมาย กิจกรรมเยอะ ก็ทำให้การเรียนการสอนไม่ได้เท่าที่ควร เพราะครูจะต้องมาช่วยทำเอกสาร เพราะเราไม่มีครูธุรการประจำ ต้องเวียนกันไป ถ้าได้ครูธุรการมาประจำ ก็จะผ่อนเบา ในเรื่องนี้ได้” ผอ.6 กล่าวว่า “เรามีกิจกรรมเยอะยิ่งมีกิจกรรมธุรการ เอกสารต้องส่งการเงินพัสดุ ต้องทำให้ทัน ครูจะเอาเวลาที่ไหนมาทำ ต้องทำนอกเวลา”

1.1.2.2.3 การพัฒนาวิชาชีพครูให้มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการศึกษาดูงาน การอบรมพัฒนา เพื่อให้ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของ ผอ.1 “ต้องมีศึกษาดูงานให้เขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รู้เขารู้เราชนะร้อยครั้ง ให้เขา change ตัวเอง” ผอ.5 กล่าวว่า “ครูต้องมีการพัฒนา แม้คุณครูจะจบเอกมาก็จริง บางครั้งก็ต้องพาไปศึกษาดูงาน เพื่อให้มีการพัฒนา หรือมีการอบรม เพราะครูอาจลืมวิธีการก็ได้ อย่างเมื่อมีการ coaching กัน ก็มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมาก ทำให้ครูมีความกระตือรือร้น” ผอ.7 กล่าวว่า “ที่โรงเรียน หนึ่งภาคเรียนจะไปดูงานกัน ไปดูงานเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้เขาพัฒนาการเรียนการสอนดีขึ้น”

1.1.2.2.4 แรงจูงในในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นความพร้อมในการเรียนรู้ ความเอาใจใส่ในการเรียนรู้ความสนใจใฝ่รู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ความตั้งใจของผู้เรียนดังคำกล่าวของครู1 “ความตั้งใจของนักเรียนนับวันจะยิ่งน้อยลง เพราะว่าความสนใจของนักเรียนไปอยู่กับไอซีที ที่ไม่ได้เป็นสาระความรู้ ไปอยู่ในเรื่องของเกม เรื่องของ Facebook Line” ครู11 กล่าวว่า “จะเหมือนกันหลายๆ โรงเรียน เด็กทุกวันนี้ค่อนข้างจะขาดเรื่องของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนและความรับผิดชอบมากๆ ที่โรงเรียนก็พยายามกวดขัน ใช้รูปแบบหลายๆ วิธี ทั้งการชมเชย การตักเตือน พอระยะเวลาหนึ่งผ่านไปก็จะกลับมาเป็นเหมือนเดิม” ครู12 “ปัจจัยตัวครูตัวเด็ก เด็กมี

ความพร้อมไหม” ครู2กล่าวว่า “ที่โรงเรียนมีเด็กพิเศษเยอะคะ บางคนต้องกินยาตลอด ถ้าวันไหนลืมกินมา วันนั้นไม่ได้เรียนแน่นอน ครูจะต้องเตรียมแผนการรับมือเด็กพิเศษด้วย” และ 2) การเอาใจใส่ผู้ปกครองและชุมชน ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในครอบครัว ความเอาใจใส่ของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ดังคำกล่าวของครู2 “ความสัมพันธ์ของเด็กกับผู้ปกครองสำคัญ สำคัญที่สุดเลย เพราะเด็กไม่ได้อยู่กับครูตลอดเวลา เด็กอยู่กับครู 5-6 ชั่วโมงต่อวัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้ปกครองดูแลด้วย อยากให้ใกล้ชิดกัน ให้ความอบอุ่นบ้าง จะได้มีกำลังใจในการเรียน ผู้ปกครองบางคนมาทุบดี มาด่าเด็กต่อหน้าครูก็มี ใช้วาจาทำร้ายจิตใจเด็กมาก และต่อหน้าเพื่อน” ครู6กล่าวว่า “ที่โรงเรียนก็จะมีนักเรียนที่ผู้ปกครองค่อนข้างมีปัญหา ทำให้ตัวเด็กไม่พร้อม อย่าง ป.5 ผู้ปกครองก็หย่าร้างกัน ไม่มีคนดูแลเด็กนักเรียน มาโรงเรียนก็ไม่ซักเสื้อผ้า มาแบบยับยู่ยี่ บางทีเขาก็ไม่อยากมา เหมือนหายใจทิ้งไปวันๆ ก็มีหลายคนนะ อย่างนี้” ครู16 กล่าวว่า “เราไม่ไปที่ตัวเด็ก แต่ที่ผู้ปกครอง ไม่โทษที่ตัวเด็ก อยู่ที่การเลี้ยงดูของผู้ปกครอง เลี้ยงดูมาไม่รับผิดชอบ เขาก็ไม่รับผิดชอบ ปัจจัยน่าจะที่ผู้ปกครองมากกว่าเด็ก เด็กเขามาโรงเรียน ครูกับผู้ปกครอง ถ้าช่วยกันเด็กก็จะดี” ครู12 กล่าวว่า “บางทีผู้ปกครองไม่กวดขันการมาเรียน เช้ามามาไม่ทันชั่วโมงแรกเลย บ่นแล้วบ่นอีก โทรแล้วโทรอีก ก็ไม่เปลี่ยน เพื่อนครูก็ไม่รู้จะทำอย่างไรค่ะ ผู้ปกครองต้องช่วยโรงเรียน ช่วยกระตุ้นเพื่อให้บุตรหลานให้ส่งผลแบบที่เขาอยากได้จริงๆ” และครู1 กล่าวว่า “ชุมชน ก็มีส่วนนะคะ อย่าง อบต. ถ้ามีกิจกรรมดีๆ มาเสริมความรู้ให้กับเด็กๆ ก็สามารถเอาไปช่วยพัฒนาทักษะชีวิตให้เขาได้”

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมครูให้จัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (การจัดปัจจัยเกื้อหนุนและลดอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามของผู้บริหาร) การพัฒนาวิชาชีพครู การเรียนรู้ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่จะสะท้อนถึงอุปสรรคของภาระงานที่นอกเหนือจากการสอน ความเอาใจใส่ในการนิเทศติดตามของผู้บริหาร และความเอาใจใส่ในการเรียนรู้ของผู้ปกครอง ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญของปัญหาการขาดบุคลากร (ครูครบชั้นและเจ้าหน้าที่ธุรการ) งบประมาณ สื่ออุปกรณ์ และการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ดังภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 ปัจจัยภายนอกของการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1.3 บทบาทปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอนจากการสนทนากลุ่มครูผู้นำการเรียนการสอน และผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูผู้นำในโรงเรียนมาจากการมอบหมายงานหรือแบ่งงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูแต่ละคนรับผิดชอบ โดยพิจารณาความสามารถ ความถนัด และความสนใจของครูเป็นหลัก ดังคำกล่าวของครู3 “เมื่อ ผอ.มอบหมายงานด้านใด เป็นผู้นำด้านใด ทุกคนก็ยอมรับ” ผอ.7 กล่าวว่า “ทุกคนจะมีบทบาทแตกต่างกันไป สมมติว่าเป็นครูแม่บ้าน ดูแลแขกไปใครมา ก็จะท่านหนึ่ง บทบาทหน้าที่จะแบ่งกันอย่างชัดเจน ถ้าเป็นวิชาการต้องคนนี้นะ ภาษาอังกฤษคนนี้นะ ภาษาไทยคนนี้นะ คณิตศาสตร์ต้องคนนี้ ฉะนั้น ถ้าคนใดคนหนึ่งทำบทบาทผู้นำ ทุกคนจะยอมรับกันและกัน และจะทำตาม” ผอ.13 กล่าวว่า “บทบาทของครูที่เป็นผู้นำ ก็ตรงตัว ให้นำ ส่วนจะนำอะไรนั้น เราพิจารณาดูตามความเหมาะสม ตามคุณลักษณะ ตามความถนัดของเขา” ผอ.3 กล่าวว่า “คล้ายๆ กับทุกโรงเรียนเราจะแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้าง ว่าใคร อยู่ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการเงินงบประมาณ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายบริหารทั่วไป” อย่างไรก็ตาม ในแต่ละโรงเรียนจะไม่มีครูผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำเชิงวิชาการที่โดดเด่น จะนำในเรื่องที่ตนถนัด และส่วนใหญ่ก็ไม่ใช่เรื่องในเชิงวิชาการ ดังคำกล่าวของ ผอ.5 “ครูเด่นไปคนละอย่าง บางคนชอบทำอาหาร ชอบ

ประดิษฐ์ อะไรอย่างนี้ แล้วเขาจะมีการสอนให้คุณครูถ่ายทอดให้เพื่อนครูอื่น จะได้เอาไปสอนลูกหลานได้นะ มาทำอย่างนี้ๆ อย่าง ผอ.ก็ไปเรียนรู้ด้วยเหมือนกัน”และคำกล่าวของผอ.4ที่กล่าวว่า

> ณ ปัจจุบัน บทบาทของคุณครูที่โรงเรียน จะไม่มีท่านใดท่านหนึ่งเป็นผู้นำที่โดดเด่นขึ้นมา ขึ้นอยู่กับว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องอะไร เรื่องนี้จะเป็นท่านนี้ เรื่องนั้นจะเป็นท่านนั้น เพราะโรงเรียนของเรามีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องหลายเรื่องนะครับ บทบาทก็คือ จะเป็นผู้ที่แสดงตนออกมาในเรื่องนั้น มีความรู้ความถนัดจะแสดงตนออกมา เพื่อที่จะชักจูงเพื่อนครูให้เข้ามารับรู้ในข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ ด้วยความมั่นใจว่าตนเองได้รับข้อมูล และก็ได้ศึกษามาในระดับที่สามารถแนะนำคำอื่นได้ในเรื่องนั้นๆ เพราะว่า 50 ปีขึ้นทุกท่าน มีอยู่ 4 ท่าน สองท่านจะมีบทบาทเหนือกว่าอีกสองท่านนิดหน่อย แต่สองท่านจะมีบทบาทผู้นำในบางเรื่อง ซึ่งอาจจะไม่ใช่เรื่องทางด้านวิชาการ ชวนไปทำบุญอะไรอย่างนี้

ครูผู้นำที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เป็นครู12ใหม่เพิ่งบรรจุและได้รับมอบหมายให้มาเป็นรับผิดชอบงานปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา ดังคำกล่าวของครู11 “บทบาทของตนเอง สงสัยตั้งแต่ ผอ.เลือกมาแล้วนะคะ เพราะเพิ่งบรรจุ เพิ่งเป็นครูผู้ช่วย จะครบสองปีแล้ว ก็ถามว่าทำไม ผอ.ให้รับผิดชอบงานนี้ ผอ.บอกว่าเดี๋ยวก็ทำได้” ครู10 กล่าวว่า “หนูบรรจุได้เพียง 6 เดือนที่โรงเรียนนั้น ความจริงพี่เขาทำหน้าที่อยู่ก่อนแล้วค่ะ เนื่องจากงานพัสดุมันมีงานเยอะมาก เขาจึงให้หนูมาทำหน้าที่นี้แทน หนูก็ไม่ได้เป็นผู้นำอะไรเลยนะคะในโรงเรียน”ครู7 กล่าวว่า “หนูเป็นครูผู้ช่วย ก็ขึ้นมาเป็นครูผู้นำ”

อย่างไรก็ตาม ครูส่วนใหญ่เห็นว่า บทบาทของการเป็นผู้นำเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาครูทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย และการจะเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนเต็มตัว จะต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์การทำงานพอสมควร ดังคำกล่าวของครู8 “ผู้นำส่วนใหญ่เป็น ผอ. จะมีการโค้ชกันตอนที่มีการประชุมครู ก็มาถามถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอนของแต่ละคน ว่ามีปัญหาอะไรบ้างจะมีวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และผลเป็นอย่างไร” ครู11 กล่าวว่า “ผอ.จะเป็นผู้นำซะส่วนมาก ผอ.จะเป็นคนดำเนินการทุกอย่าง” ครู6 กล่าวว่า “ที่โรงเรียนผู้นำจะเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีบทบาทในการโค้ชซึ่งกับคณะครู เราก็จะเป็นผู้ช่วย”ครู13 กล่าวว่า “ผู้บริหารเป็นผู้นำ นำไปทั้งทีมค่ะ แล้วเราไปด้วยกันได้ ส่วนเรื่องคุณครูกับคุณครู ตนเองคิดว่าประสบการณ์ต้องอีกนิดหนึ่งจึงจะคุยกับคุณครูรู้เรื่อง เราต้องอาศัยประสบการณ์ชีวิตอีกนิดหนึ่งค่ะ”

สำหรับการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนเมื่อได้รับการมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว จะปรึกษาหารือกับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน ดังคำกล่าวของครู15 “ร่วมกับผู้บริหาร ให้ตรงกัน ให้ผู้บริหารกับเราตรงกัน จึงไปได้ ... ผมพยายามคุยกับผู้บริหารบ่อยๆ ให้ตรงกัน พอเราทำเป้าหมายกับผู้บริหารให้ตรงกัน เราก็ค่อยๆ คุยกับครู” ครู7 กล่าวว่า “ก็ตั้งเป้าหมายร่วมกับ ผอ.” ครู16 กล่าวว่า “คอยร่วมกับ ผอ.ปรึกษากันว่าวันนี้จะบอกอะไรครูเขาดี และแนะนำเพื่อนบ้างเล็กน้อย ที่ทำอยู่ปัจจุบัน ไม่ได้เยอะอะไร ก็ร่วมปรึกษากับ ผอ. แนะนำเพื่อนครูบ้างเล็กน้อย”

จากนั้นคิดริเริ่มวางแผนงานที่รับผิดชอบ ให้มีความชัดเจน ดังคำกล่าวของครู9 “เมื่อได้รับเรื่อง หรือแนวทางให้ดำเนินการ กิจกรรมอะไร ผู้นำก็ต้องไปคิดวางแผน เมื่อวางแผนแล้ว ก็นำเสนอ ผอ. ว่า เราจะทำขั้นตอนตามนี้ แบบนี้นะคะ จากนั้น จึงจะลงสู่ที่คุณครูแต่ละท่าน ก่อนที่จะนำสู่ครูทั้งหมด ผู้บริหารก็จะเปิดประเด็น จุดประกายให้ก่อนว่า เราจะมีกิจกรรมหรือแนวทางดำเนินการตามนี้ แล้ว ผอ.ก็จะให้เราดำเนินการต่อ” ครู1 กล่าวว่า “จะเอาเนื้องานและสิ่งต่างๆ คุยกับผู้บริหารก่อนเป็นอันดับแรก ดีไหม ผอ. แต่คุยกันเหมือนพี่น้อง เวลาพอได้ไอเดียอะไรใหม่ๆ แปลกๆ ก็จะคุยกัน อย่างมีโปรเจกต์นี้มาน่าสนใจไหม เราจะเป็นคนคอยชี้แนะเขาก่อน และถ้าเขาสนใจ ก็จะวางแผนแล้ว แบ่งหน้าที่กัน”

กระตุ้นให้เพื่อครูร่วมดำเนินการ โดยอธิบายเชื่อมโยงให้เห็นความสำคัญมีความสอดคล้องกับงานปกติทำงานด้วยความเสมอภาคเท่าเทียม และให้เกียรติกันดังคำกล่าวของครู12 “เพื่อนครูที่เราจะไปแนะนำ เกิดปัญหาความไม่เข้าใจ เราต้องพยายามบอกว่า มันไม่ใช่เรื่องใหม่ มันเป็นอะไรที่พี่ทำอยู่แล้ว แค่หยิบตรงนั้นมาให้มันเด่น พี่ทำอยู่นั้นมันใช่อยู่แล้ว ดึงมาให้เด่น เอามาโชว์ พูดให้เขาฟัง ทำให้เขารู้สึกว่า ไม่ใช่ภาระของเขา” ครู14 กล่าวว่า “ให้โอกาสครูทุกคน เท่าเทียมกัน เรานำไปด้วยกัน พาไปด้วยกันให้ดีขึ้น แต่ไม่ได้คาดหวังว่า จะต้องเก่งด้านโน้นด้านนี้เป็นพิเศษ แต่ให้โรงเรียนเราอยู่รอดได้ ให้บทบาทบุคคลเท่าเทียมกัน ด้วยความเสมอภาค” ครู3 กล่าวว่า “เรายอมรับซึ่งกันและกัน บทบาทของตัวผู้นำเอง ก็มีบทบาททำให้เพื่อนครูและกระตุ้นให้เพื่อนครูทำ ไม่ว่าจะมอบหมายงานอะไร ให้ใครคนนั้นก็จะทำให้ดู กระตุ้นให้ครูทำ และทำร่วมกันทั้งโรงเรียนค่ะ”

ประเด็นสำคัญที่สุดที่ครูระบุถึงบทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอนก็คือ การลงมือทำก่อน ทำให้เพื่อนครูเห็นเป็นแบบอย่าง ถือเป็นการนำตนเอง โดยริเริ่มและทำให้ประจักษ์ก่อนนำผู้อื่น รวมทั้งมีความชัดเจนในงานที่ทำ ดังคำกล่าวของครู7 “ต้องทำให้เขาเห็น ทำให้เขาดู เด็กเรียนกับเรา ครูคนอื่นก็สังเกตว่าเด็กเงียบเวลาเรียนกับเรา พอเขาเห็นปุ๊บเขาก็เอากลับไปทำ เราไม่ต้องอธิบายอะไรมาก ทำให้เขาเห็น ทำให้เขาดูก็เพียงพอแล้ว” ครู14 กล่าวว่า “ผู้นำไม่ใช่การสั่งการ แต่ว่าถ้าอยากให้เขาทำ จะต้องลงมือก่อน ด้วยนิสัยคน อยากรู้อยากเห็น เขาจะอยากรู้จากเราเอง ก็มีเรื่องที่เราไม่ถนัดด้วย ก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน” ครู2 กล่าวว่า “ผอ.สั่งอะไรมาปุ๊บก็จะทำทันที เพื่อนๆ ก็ถามว่า ทำแล้วเหรอ ก็จะทำบ้าง ข้อมูลก็เป็นปัจจุบัน ก็เป็นการเอาวิกฤตเป็นโอกาส เพียงไม่กี่วันก็ได้ผลงานขึ้นมา ... เวลาเขามาปรึกษาไม่ใช่บอกเขาว่า ก็แล้วแต่ ให้ไปถามคนโน้นคนนี้ หนูจะแน่วแน่ไปเลยว่า ต้องทำหนึ่ง สอง สาม สี่ ก็ได้ ต้องทำหนึ่ง อย่างนี้นะ เขายอมรับในบทบาท” ครู15 กล่าวว่า “ผู้นำจริงๆ ไม่ต้องไปนำครูเท่าไร นำตัวเองให้ได้ ... ตัวเองทำไม่ดี ผู้บริหารก็ไม่เอากับเราด้วย”

สรุปได้ว่า บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนในปัจจุบัน ที่ได้จากครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานตามโครงสร้างโรงเรียน งานตามที่ผู้บริหารมอบหมาย และงานตามความสนใจและความถนัด ส่วนวิธีการนำที่ใช้ ได้แก่ การปรึกษาหารือกับผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำไปสื่อสารให้เพื่อนครูได้รับทราบ และริเริ่มลงมือทำก่อนเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนครู ดังภาพประกอบ 7

ภาพประกอบ 7บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนในปัจจุบัน

1.2 สภาพที่ควรจะเป็นของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน

บทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอนที่ควรจะเป็น แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายการเรียนรู้ที่คาดหวัง ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน และด้านบทบาทที่ควรจะเป็นของครูผู้นำการเรียนการสอน รายละเอียดแต่ละด้าน มีดังนี้

1.2.1 เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่คาดหวังครูผู้นำเห็นว่าเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน ประกอบด้วย เป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดหลักสูตร จบแล้วเป็นคนดีของสังคม มีทักษะชีวิตคิดแก้ปัญหาเป็น และต้องการให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

นักเรียนมีความรู้ตามตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551และหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ดังคำกล่าวของครู 3 “ให้นักเรียนบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดแต่ละชั้น” ครู1 กล่าวว่า “นักเรียนได้พัฒนาและเกิดการเรียนตามหลักสูตรของสถานศึกษา” ครู11 กล่าวว่า “ผู้เรียนพัฒนาได้ตรงตามตัวชี้วัดของหลักสูตร” ครู9 กล่าวว่า “ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร” ครู7 กล่าวว่า “ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น”

นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพเป็นเด็กดีของสังคมดังคำกล่าวของครู10 “เด็กนักเรียนจบไปอย่างมีคุณภาพ เป็นเด็กดีของสังคม” ครู9 กล่าวว่า “ให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม”

นักเรียนมีทักษะชีวิตคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นดังคำกล่าวของครู14 “มีการพัฒนานักเรียนให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข”ครู6 กล่าวว่า “ฝึกทักษะผู้เรียนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข” ครู9 กล่าวว่า “ควรเน้นทักษะชีวิต”

นักเรียนมีความสนใจในการเรียนและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ดังคำกล่าวของครู2 “นักเรียนสนใจอยากเรียนรู้ในอันดับแรก เพราะถ้านักเรียนสนใจก็ไม่ยากที่จะพัฒนา” ครู12 กล่าวว่า “เป้าหมายที่ควรเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้รอบด้าน และมีส่วนร่วมในการเรียนให้มากที่สุด”

1.2.2 ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครูปัจจัยช่วยให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพดีขึ้น ประกอบด้วย การปรับลดภาระงานครู การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอนของครู ครูมีเทคนิคการจัดการเรียนการสอน ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามอย่างจริงจัง ความคงที่และต่อเนื่องของนโยบายการจัดการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน และความเอาใจใส่ในการเรียนรู้ของนักเรียน รายละเอียดดังนี้

ภาระงานของครู ดังคำกล่าวของครู1 “แบ่งเบาภาระงานครู โดยให้ครูมีเวลาอยู่กับนักเรียนให้มากที่สุด” ครู11 กล่าวว่า “ครูไม่ควรรับภาระงานอื่นมากเกินไป ควรมีตำแหน่งงานธุรการที่รับผิดชอบ” ครู9 กล่าวว่า “ลดภาระหน้าที่ที่มีมากมายของครู” และครู15 กล่าวว่า “ควรลดภาระงานให้น้อยลง”

สิ่งอำนวยความสะดวกในการสอนของครู อาทิ สื่อนวัตกรรมและICT แผนการสอนดังคำกล่าวของครู3 “สื่อ นวัตกรรม ตัวช่วยต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้” ครู6 กล่าวว่า “แผนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ มีสื่อการสอนที่หลายหลาย” ครู7 กล่าวว่า “การอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี”

เทคนิคการจัดการเรียนการสอนของครูดังคำกล่าวของครู12 “เทคนิคการสอนของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้” ครู1 กล่าวว่า “ควรหาเทคนิคในการเสริมความรู้และทักษะให้แก่ครูโดยการอบรมที่มีการปฏิบัติจริง”

ความตั้งใจในการปรับเปลี่ยนของครู ดังคำกล่าวของครู16 “ตัวครูเองมีความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยน” ครู10 กล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นของครู”

การนิเทศติดตามอย่างจริงจังจากผู้บริหารสถานศึกษา ดังคำกล่าวของครู16 “ผู้บริหารต้องตรวจสอบติดตามจริงจัง”

ความคงที่และต่อเนื่องของนโยบายดังคำกล่าวของครู16 “นโยบายไม่เปลี่ยนบ่อย”

ความใส่ใจของนักเรียนดังคำกล่าวของครู13 “ความใส่ใจของนักเรียน”

1.2.3 บทบาทที่ควรจะเป็นของครูผู้นำ

มีความรู้ความคิดในการทำงานดังคำกล่าวของครู9 “เราจะไปนำคุณครูท่านอื่น เราต้องมีองค์ความรู้ในตัวเราเป็นอันดับแรกนะคะ เพราะเมื่อเราจะไปนำใครแล้ว หรือไปแจ้ง ไปบอกคุณครู คุณครูที่เขารับทราบข้อมูลเขาก็จะหวังว่า เราจะมีความรู้อยู่ในระดับดีที่จะสามารถ ให้ข้อมูลเขาได้ หรือให้คำปรึกษาแนะนำกับเขาได้” ครู3 กล่าวว่า “อันดับแรกคนเป็นผู้นำต้องมีองค์ความรู้ ในเรื่องที่จะไปนำเขา”ครู8 กล่าวว่า “ผู้นำก็ต้องมีความรู้ความสามารถด้วย มีความแม่นยำ” ผอ.1กล่าวว่า “ถ้าครูคนนั้นมีความรู้ในศาสตร์วิชาของตนเอง อย่างถ่องแท้ ก็จะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานขึ้นอยู่กับศาสตร์ที่นำเป็นแบบอย่าง การสอนเขาก็สอนในศาสตร์ของเขาที่มีความรู้อย่างลึกซึ้ง เป็น

กระบวนการ ก็เป็นตัวอย่าง” ผอ.4 กล่าวว่า “ที่สำคัญก็คือ ความแม่นยำในเรื่องนั้นๆ จะทำให้เกิดความศักดิ์สิทธิ์ในการจะจูงใจให้เขามาอยู่ในความเป็นผู้นำของเรา”

คิดริเริ่ม ทำตนเป็นแบบอย่างรับฟังและพัฒนาตนเองต่อเนื่องดังคำกล่าวของครู14 “ควรเป็นผู้ริเริ่มการพัฒนาการสอน” ครู7 กล่าวว่า “ควรเป็นต้นแบบในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ เน้นการใช้สื่อที่น่าสนใจให้กับนักเรียน” ผอ.1 กล่าวว่า “ครูคนนั้นก็จะมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นแบบอย่าง พัฒนาตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ค้นคว้าใฝ่รู้” ผอ.13 กล่าวว่า “ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะต้องยอมรับ มีการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตัว จะเป็นผู้นำบางอย่างไม่รู้ ต้องรับฟังผู้ตาม”ครู8 กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยค่ะ ไม่ใช่เอาแต่เสียงของตนเอง” ครู2 “ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีมากกว่าคำสอน คือเราต้องนำเด็ก และต้องนำครูท่านอื่นด้วย นำต้องทำให้เขาดูก่อน ไม่ใช่เราไปสั่งการแล้วเราไม่ทำ ผู้ตามได้ดูเราเป็นแบบอย่าง”

มีความสามารถในการชี้แนะและกระตุ้นการเรียนรู้ดังคำกล่าวของครู3 “เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้เพื่อน ให้ยอมรับ ร่วมมือ ได้ลงมือทำไปกับเรา” ครู1 กล่าวว่า “มีหน้าที่ชี้แนะและประสานกับเพื่อนครูในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิคและทักษะการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน” ครู9 กล่าวว่า “เป็นครูที่มีการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาแลกเปลี่ยนกับครู เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ” ครู14 กล่าวว่า “ช่วยชี้แนะกับเพื่อนครูที่โรงเรียน”

มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีทักษะการสื่อสารและการประสานงานดังคำกล่าวของครู3 “ต้องเป็นบุคคลที่ทำตัวเองให้น่าเชื่อถือ แล้วก็เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงานได้ดี”ครู12 กล่าวว่า “ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ สื่อสารทุกอย่าง ต้องพูดให้กำลังใจ พูดโน้มน้าว ให้ทำอะไรอย่างที่เราต้องการไปสู่เป้าหมาย ผู้นำต้องฝึกฝนทักษะเหล่านี้ด้วย” ครู10 กล่าวว่า “ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคนในโรงเรียน” มีคุณธรรมและมองโลกในแง่ดีดังคำกล่าวของครู13 “อีกอย่างหนึ่งคือ การมองโลกในแง่ดี พยายามพูดแต่เรื่องดีๆ จะทำให้ข้อดีเด่นขึ้น และข้อเสียจะหายไปเอง”สอดคล้องกับ ผอ.4 ที่กล่าวว่า

> อีกเรื่องหนึ่งคือ การสร้างความศักดิ์สิทธิ์ให้ตนเองเรื่องคุณธรรม เป็นสิ่งที่สร้างยาก จะเกิดขึ้นกับเขามาก็อาจจะเกิดติดตัวเขามา จากการอบรมเลี้ยงดู แต่ตัวนี้จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการยอมรับตามวัฒนธรรมไทย เห็นคนที่มองโลกเชิงบวก ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่อคติกับใคร มีน้ำใจไมตรี ยอมรับความเปลี่ยนแปลง โลกจะเปลี่ยนไปทางไหน ฉันยอมรับได้หมด พวกนี้เป็นสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำท่านนั้นประสบความสำเร็จ

ดึงสิ่งดีที่เคยมีมาสานต่อครูผู้นำเห็นว่า โรงเรียนมีต้นทุนหรือสิ่งดีที่ได้ปฏิบัติอยู่แต่เดิม จึงควรนำสิ่งต่างๆ ที่ปฏิบัติได้ดีอยู่แล้วเหล่านั้น มาพิจารณาดำเนินการต่อเนื่อง หากเป็นงาน/โครงการ/ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ และส่งผลดีต่อผู้เรียน ดังคำกล่าวของครู15 ที่กล่าวว่า “โครงการที่เราพูดทั่วไป ลดเวลาเรียน อะไรเยอะไปหมด ปัญหาคือ เราไม่ได้เอาของเก่ามาดู ถ้าเรา

ไปมองของเก่า สิ่งที่ผ่านมาเป็นตัววางนโยบายร่วมกันระหว่างครู เรา ผู้บริหาร เราทำอะไรมาเยอะแยะแล้ว ส่วนใหญ่เราทำแล้ว แต่ส่วนใหญ่เราไม่ได้มาดู เราทำอันใหม่ๆ ทุกครั้ง เป็นปัญหาไม่ว่าการเรียนการสอนอะไรทุกอย่าง ไม่ต่อเนื่อง ไม่ยั่งยืน ของเก่าที่ดีควรทำต่อ" ครู1 กล่าวว่า "ซึ่งจริงๆ แล้วครูเก่งทุกคน มีเทคนิคทักษะต่างๆ บางครั้งเราไม่มี เอาจุดตรงนี้ ของแต่ละคนออกมา ได้ไอเดียของเขา ไปชี้แนะ ไปประสานงานกับครูแต่ละคน ที่เขาไม่มีไอเดีย ตรงนี้ แน่นอนว่า ถ้าเราทำได้เช่นนี้ การเรียนการสอนจะมีคุณภาพมากขึ้นค่ะ"

สรุปได้ว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนที่คาดหวังของครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความรู้ดีในเรื่องที่รับผิดชอบ 2) มีการริเริ่มพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนครูได้ 3) มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์และกระตุ้นการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้มีปัจจัยเงื่อนไขที่จะทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถของครูในเรื่องเทคนิคการสอน ความมุ่งมั่นตั้งใจของครู ส่วนปัจจัยเงื่อนไขภายนอกได้แก่ ภาระงานครู ปัจจัยเกื้อหนุนด้านสื่ออุปกรณ์ การนิเทศติดตามจากผู้บริหารสถานศึกษา ความต่อเนื่องของนโยบายการพัฒนาโรงเรียน และความตั้งใจและสนใจเรียนรู้ของผู้เรียน ดังภาพประกอบ 8

ภาพประกอบ 8 บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอนที่คาดหวัง

1.3 แนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการในการพัฒนาครูผู้นำ ด้านปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจ และมีความสามารถที่ทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านแนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูผู้นำให้มีแรงใจและความสามารถ และด้านความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน รายละเอียด ดังนี้

1.3.1 ความต้องการในการพัฒนาครูผู้นำ

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคนมีความต้องการให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาดังคำกล่าวของครู9 ที่กล่าวว่า “ต้องการให้ครูผู้นำมีพลัง มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การชมเชย จากคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา” ครู3 กล่าวว่า “มีความจำเป็นมากใน

การทำให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ ทั้งทรัพยากรบุคคล และสื่อต่างๆ" ครู11 กล่าวว่า "ควรเพิ่มองค์ความรู้และแนวทางในการแก้ปัญหา และทักษะในการแนะนำผู้อื่น" ครู14 กล่าวว่า "ต้องการการเสริมพลังในการทำงาน เช่น ขวัญกำลังใจ การอบรมหลักสูตรที่น่าสนใจต่างๆ เพื่อตอบแทนความตั้งใจ ความพยายามของครู" และครู6 กล่าวว่า "ต้องการกำลังใจ การยอมรับฟัง และนำไปปฏิบัติการต่อกระบวนการเรียนรู้สู่ผู้เรียน"

ครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้พัฒนาความรู้ความสามารถครูผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการสอน มีทักษะการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งสามารถสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้ ดังคำกล่าวของผอ.3ที่กล่าวว่า "ดิฉันจะมุ่งเน้นการเป็นผู้นำวิชาการเลย ดิฉันคิดว่าเป็นผู้นำวิชาการต้องเข้าใจหลักสูตร รู้โครงสร้างหลักการ เป้าหมายของหลักสูตรว่าเป็นอย่างไร" ผอ.2 กล่าวว่า "จะเป็นผู้นำคนอื่นได้ จะต้องแม่นในเรื่องที่จะนำเขา เรื่องการเรียนการสอน อย่างโรงเรียนมีครูคนหนึ่งเก่งเรื่องโครงงาน ฉะนั้น ใครมีปัญหาเรื่องโครงงานก็จะปรึกษาได้" ผอ.4 "แต่ทักษะเป็นทักษะการสื่อสาร การจูงใจ การใช้จิตวิทยา โน้มน้าว ที่จะให้บุคคลอื่นๆ ที่จะนำเขา ยอมรับในตัวเรา" ครู12 กล่าวว่า "ควรเป็นพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำที่ดีแก่เพื่อนครู แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และผู้เรียนไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่วางไว้"

1.3.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจ และมีความสามารถที่ทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การได้รับการเสริมแรง กำลังใจ และการยกย่องชมเชย 2) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และ 3) การได้รับการพัฒนาให้ได้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รายละเอียด ดังนี้

1.3.2.1 การได้รับการเสริมแรง กำลังใจ และการยกย่องชมเชย ทั้งจากเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาดังคำกล่าวของครู9 ที่กล่าวว่า "ตัวเองจะเป็นเรื่องการให้กำลังใจ เพราะตัวเองไม่ชอบเป็นผู้นำ แต่ทางโรงเรียน เหมือนกับว่าพยายามส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำให้กับครูรุ่นใหม่ แล้วก็ให้กำลังใจผู้นำรุ่นใหม่" ครู2 กล่าวว่า "ง่ายๆ คือ คำชมเชยค่ะ ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะผู้นำหรือผู้ตามก็ตาม คนเราต้องการคำชมเชยแน่นอน ตั้งใจทำงานให้สุดชีวิต ถ้าไม่ได้กำลังทางใจ พลังก็ลดฮวบเหมือนกัน พลังกายเราก็ไม่มีที่จะทำให้อยู่แล้วค่ะ" ครู1 กล่าวว่า "ขอเพียงคำชม คำเดียวเหมือนพระคุณ ที่ทำให้เราอยากทำงาน ถ้าผู้บริหารมีงานมาให้เราทำ แล้วงานสัมฤทธิผลแล้วชมเราแค่นี้ เราก็มีความสุขแล้วคะ เราก็อยากทำงานอื่นต่อไป ครูก็เหมือนนักเรียนค่ะ ต้องการการเสริมแรงทางบวก ชมบ่อยๆ ไม่ต้องให้สิ่งของ แต่เป็นคำพูดนี่แหละค่ะ ทำงานถวายหัวเลยคะ แค่นี้แหละค่ะ"

1.3.2.2 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดเกี่ยวกับการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเสริมศักยภาพของครูผู้นำ ให้มีความสามารถที่จะทำงาน

ที่รับผิดชอบได้ประสบผลสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนครู ดังคำกล่าวของผอ.1 ที่กล่าวว่า “ให้เขามีบทบาทการเป็นผู้นำ เขตพื้นที่ต้องเห็นความสำคัญ ให้เขาเป็นวิทยากร เป็นตัวอย่าง เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เขาได้ดีที่สุด เขาจะมีความเชื่อมั่น เชื่อมือ สร้างความเชื่อถือ ทุกคนเชื่อมั่น ทุกคนเชื่อมือ ทุกคนเชื่อถือ เขาจะมีความมั่นใจ จะเป็นตัวอย่าง ให้เป็นผู้บอกเล่าเรื่องราวของเขา ในศาสตร์ของเขา อย่าละเลยเขา ให้ขวัญกำลังใจเขา” ครู3 กล่าวว่า “คนที่สำคัญที่สุดที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำในโรงเรียนของตนเอง ก็คงไม่พ้นผู้บริหาร ผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งที่จะเสริมภาวะผู้นำ ของบุคคลนั้นๆ ให้สำเร็จได้” ครู16 กล่าวว่า “ต้องการให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญร่วมกับเรา และทำร่วมกับเรา ทำไปด้วยกัน ด้วยตัวของครูแล้วบางทีอยู่ในวัยเดียวกัน ฐานะเดียวกัน เราไม่สามารถไปให้แรงเสริมหรือเสริมแรงเขาได้ แต่ผู้บริหารสามารถเสริมแรงด้วยความดีความชอบ เสริมแรงด้วยคำชม เราได้แค่เสริมแรงด้วยใจ ด้วยความผูกพันทางใจ ได้แค่นั้น ถ้าผู้บริหารไม่มาทำร่วม ไม่มาปฏิบัติร่วม มันจะเสริมพลังไม่เร็ว ถ้าทำจะเร็วขึ้น”

1.3.2.3 การได้รับการพัฒนาให้ได้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมทำให้ครูได้ความครู แนวคิดใหม่ ได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมจากกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา ดังคำกล่าวของครู3 “ก็คงหนีไม่พ้นนักวิชาการ นักความรู้ วิทยากร ที่สามารถจะให้ความรู้ ผู้นำอันดับแรกจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะนำ ก็ต้องมีนักวิชาการ วิทยากร ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้นำ” ครู10 กล่าวว่า “อยากได้การอบรมที่ทำให้ได้ไอเดียความคิดที่สามารถนำไปพัฒนาได้” ครู14 กล่าวว่า “อยากได้การจัดหลักสูตร โดยเปลี่ยนแนวการอบรมสำหรับครูใหม่ ถ้าจะทำให้เสริมพลังหรือเป็นรางวัลสำหรับครู การอบรมหรือการจะลงทุนไปแต่ละครั้ง น่าจะได้ผลงานเป็นรูปธรรม อย่างครูไปอบรมไม่ได้อะไรกลับมา หรือได้น้อยมาก เขาไม่นำมาขยายผลต่อ อยากให้การอบรม ไปมาแล้ววิทยากรเจ๋งมาก แล้วเราได้อะไรเป็นชิ้นเป็นอันกลับมา”

1.3.3 แนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูผู้นำให้มีแรงใจและความสามารถมี 3 แนวทางที่เป็นไปได้ ได้แก่ 1) การได้รับการชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง และการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา2) การเรียนรู้จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง และ 3) การได้รับการพัฒนาจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียด ดังนี้

1.3.3.1 การได้รับการชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง และการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน การมีแนวนโยบายที่มั่นคง การนิเทศติดตามที่จริงจัง ต่อเนื่อง การเสริมแรง และความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ดังคำกล่าวของครู7 ที่กล่าวว่า “เริ่มจากผู้บริหาร ผอ.ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ลูกน้องบุคลากรทุกคนในโรงเรียนก็ต้องร่วมด้วยช่วยกัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ เชื่อว่าอะไรก็เปลี่ยนแปลงดีขึ้นได้ จะส่งผลต่อเด็ก” ครู13 กล่าวว่า “เริ่มต้นที่ ผอ. แล้วจะไปได้ดี ผอ.เปิดให้เราก่อน ว่าเต็มที่เลยทุกคนก็จะมาทำ และแรงใจจะมาด้วยกันทั้งหมด” ครู12 กล่าวว่า “ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญ และถ้าครูให้ความร่วมมือกับเราแล้วนี่จบ ร่วมมือ คิดพัฒนา แลกเปลี่ยนกัน ซึ่งตัวเราเองเราก็อยู่เป็นน้องๆ เลยในโรงเรียน จะมีรุ่นพี่ เขามีเทคนิคมาแชร์กันได้ ถ้าให้ความร่วมมือกัน ผู้นำก็จะเป็นหัวเรือใหญ่

คือผู้บริหาร เป็นคนกำหนดทิศทาง ชี้แนะให้เรา ทั้งหมดจะสามารถไปได้ดี มีการวางแผน ทำกันอย่างต่อเนื่อง คิดว่าผลที่ออกมาจะได้ตามเป้าหมาย" ผอ.3 กล่าวว่า "ชั่วโมงบินของเด็กเราน้อย ต้องเริ่มที่ ผอ.ก่อน คือ ดิฉันคิดว่าต้องฝึกเขาผ่านจากงาน หรือกิจกรรมอะไรที่เรามอบหมายให้เขา แล้วก็ให้เขาหาทีมงานมา เพราะว่าจะมีคนรุ่นเดียวกับเขา อย่างน้องนี้จะต้องให้เพื่อนในที่ทำงานยอมรับเขา จะยอมรับกันได้ เขาต้องมีงาน งานบางอย่างที่มอบหมายให้เขาทำ"

1.3.3.2 การเรียนรู้จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง ดังคำกล่าวของ ผอ.9 ที่กล่าวว่า "ผมมีครูหนุ่มสาวครึ่งต่อครึ่ง ก็จ้างใหม่ก็ครูจบใหม่ ก็ให้ประกบคู่กับครูรุ่นพี่ ๆ ก็เป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนหนึ่ง กับครูอาวุโส ให้ดูครูอาวุโสเป็นแบบอย่าง เขาทำงานมานาน ด้วยวัย ด้วยระยะเวลา ให้เขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ครูอาวุโสก็จะเรียนรู้จากครูรุ่นใหม่ ๆ หลักจริง ๆ ของความเป็นครู จิตวิญญาณความเป็นครูก็ต้องเรียนรู้จากพี่ ๆ เขา" สอดคล้องกับ ผอ.13 ที่กล่าวว่า "พาเขาไปพบผู้นำคนโน้นบ้าง พาไปศึกษาดูงาน ดูเรื่องการเป็นผู้นำ ให้เขาได้พบกัน ให้ผู้นำกับผู้นำได้พบกัน ให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ปรึกษาผู้นำทางโน้นบ้างทางนี้บ้าง ถ้าเขาดีกว่าก็เอามาเพิ่ม"

1.3.3.3 การได้รับการพัฒนาจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่สามารถครูผู้นำได้เรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในสิ่งที่เรียนรู้ และได้ผลผลิตที่เป็นรูปธรรมจากการอบรม ดังคำกล่าวของ ผอ. 6 ที่กล่าวว่า"อยากได้เป็นทีมเวิร์คการพัฒนาบุคลากรที่วิทยากรที่เป็นมืออาชีพจริง ๆ มาพัฒนาเขา เพราะเขาจะได้ฝึกมากกว่า เด็กใหม่เขารับเต็มที่อยู่แล้วในการฝึก ไม่อยากได้วิทยากรที่มาในห้องแล้วมานั่งหลับกันอย่างนี้ อยากได้วิทยากรเหมือนบริษัท entertain เข้าในสมอง" สอดคล้องกับ ครู 14 ที่กล่าวว่า "อาจารย์ที่เป็นวิทยากร เขาทำให้เกิดนวัตกรรม เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น ครูอยากไปอบรม ครูแย่งกันลงทะเบียน ครูแข่งกันทำสื่อ ทำอะไรก็ได้ ทำให้เด็กอ่านออกเขียนได้ คือ สิ่งที่ครูทำออกมาจากใจ ครูทำแล้วเด็กได้ การที่ครูไปอบรมมา ครูได้อะไรกลับมาทุกครั้ง ทั้งความรู้ในสมองและชิ้นงานที่เป็นรูปธรรม สามารถไปทำต่อได้"

สรุปได้ว่า ความต้องการได้รับการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ด้านทักษะเกี่ยวกับการชี้แนะการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้กลุ่ม (facilitator) และการสื่อสารจูงใจ และด้านคณะลักษณะเกี่ยวกับการมีแรงบันดาลใจในการทำงาน และการมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่วนวิธีการแนวทางในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนมี 3 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรมืออาชีพ และการเรียนรู้จากผู้นำหรือบุคคลที่เป็นแบบอย่าง ทั้งนี้ จะต้องมีปัจจัยเงื่อนไขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 3 ประการคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา การได้รับการเสริมแรง และการได้รับความรู้และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังภาพประกอบ 9

ภาพประกอบ 9 ความต้องการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

1.4 ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหามาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ผู้วิจัยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมาย หลักการ แนวทางของสุนทรียแสวงหา ด้วยการเปิดคลิปวิดีโอให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ศึกษา และผู้วิจัยให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า จะใช้สุนทรียแสวงหามาเป็นกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จะดำเนินการประมาณ 1 ภาคเรียน มีปฏิบัติและแลกเปลี่ยนผลเป็นระยะๆ โดยให้มีผลกระทบต่อเวลาการจัดการเรียนรู้ให้น้อยที่สุด หลังจากได้รับทราบข้อมูล ครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนแสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมายังไม่เคยได้ยินหรือได้รับทราบเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหามาก่อน ครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนความคิดต่อสุนทรียแสวงหาว่า มีความเป็นไปได้มากในการนำมาใช้พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน เนื่องจากหลักการของสุนทรียแสวงหาสอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ ที่ต้องการให้บุคคลอื่นพูดถึงตนเองในเรื่องดีที่เป็นเชิงบวก ชอบคำพูดที่ดี คำพูดที่แสดงถึงการยกย่องชมเชย ในจุดเด่นที่มีอยู่ในตัวตนแต่ละคน ไม่ชอบการถูกตำหนิติเตียน ซึ่งหากนำสิ่งดี ที่เป็นความชอบ ความถนัดของบุคคลมาเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา จะทำให้ได้รับการตอบกลับที่ดี ดังคำกล่าวของครู16 ที่กล่าวว่า “ก็เห็นด้วยนะคะว่าจะใช้ได้ดี เพราะว่าคนเราก็ไม่ชอบการตำหนิอยู่แล้ว” ผอ.4 ที่กล่าวว่า

> เรื่องนี้เป็นเรื่องพื้นฐานธรรมชาติ พวกเราทุกคนก็จะชอบสิ่งที่ดี สิ่งที่เป็นเชิงบวก ที่จะมา เข้ามาสัมพันธ์กับชีวิตเรา ฉะนั้น AI ก็เป็นวิธีการมองโลกในแง่บวก การใช้วิธีการเชิงบวก การพูดบวก เครื่องหมายบวก ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ ผมคิดว่ามันจะมีแนวโน้มที่จะออกมาก็เป็นไปตามสิ่งที่เราป้อนเข้าไป เพราะเราป้อนเครื่องหมายบวกเข้าไป สิ่งที่ตอบกลับมาโอกาสที่จะเป็นบวกนี้ เกินกว่าครึ่งในความคิดเห็นของผม คิดว่ามันน่าจะเป็นวิธีการหนึ่ง เป็นตัวเลือกหนึ่งที่เราน่าจะสนใจ และนำมาปรับประยุกต์ใช้

นอกจากนั้น หากใช้สุนทรียแสวงหายังจะมีประโยชน์ต่อการใช้เพื่อปรับทัศนคติระหว่างกัน เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จะทำให้ได้รับการร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการ เพราะบุคคลทุกคนมีจุดเด่น มีศักยภาพที่รอให้ค้นพบเมื่อดึงศักยภาพและสิ่งดีที่มีอยู่ออกมาให้ปรากฏจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เป็นพลังของการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การนำสุนทรียแสวงหามาใช้จริง ผู้ดำเนินการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้กระบวนการได้อย่างถูกต้อง ดังคำกล่าวของครู14 “น่าจะเป็นไปได้ เพราะว่า ทัศนคติของครูเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่จะพัฒนาได้หรือเปล่า ตรงนี้สำคัญ น่าจะเป็นทฤษฎีพื้นฐานของคนที่อยู่ร่วมกันอยู่แล้ว เราอยู่ร่วมกันหาข้อดีของกันและกัน ก็จะมีความสุข และจะไปในทางที่ดีขึ้นแน่นอนค่ะ” ครู12 “เป็นไปได้ ที่จะดึงศักยภาพคนออกมา แล้วมาต่อยอดจะทำให้เขามี แต่ละคนมีข้อดีของตนเอง ดึงศักยภาพที่เขาสามารถทำได้ออกมา จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ถ้าเกิดความภาคภูมิใจในตัวเองแล้ว จะพัฒนาต่อไปได้”ผอ.8 ที่กล่าวว่า“การเสริมจุดแข็งจะดีกว่า ดีกว่าตรงที่ว่า ครูทุกคน หรือคนทุกคนต้องการสิ่งที่ คำพูดที่ดี ที่ไพเราะ ส่วนจุดอ่อนของเขาถ้าจะเอามาพูดคุย หรือพัฒนาจะยากมากกว่า เสริมจุดแข็งของเขา เสริมจุดแข็งจะง่ายมาก” ส่วน ผอ.3 กล่าวว่า

> ดิฉันมองว่า Appreciative Inquiry เป็นเชิงจิตวิทยานะ ดูจากตรงนี้ ยังไม่เข้าใจเรื่องกระบวนการ มองว่าคงเป็นทฤษฎีอะไรสักอย่างหนึ่ง คราวนี้ทฤษฎีเป็นกระบวนการวิธีการที่จะนำสู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดมรรค เกิดผล เป็นเชิงวิชาการ ถ้าเราไปใช้ group dynamic คือพลังกลุ่ม ช่วยกัน มันจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ ที่จะเอาไปใช้ จะต้องรู้ทฤษฎีนี้ รู้หลักการ รู้กระบวนการ วิธีการ ที่จะนำสู่การปฏิบัติให้เกิดมรรค เกิดผล

การนำสุนทรียแสวงหาไปใช้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ามีแนวทางที่จะเป็นไปได้3 ประการ ได้แก่ 1) ค้นหาจุดแข็งของครู 2) นำจุดแข็งมาเป็นแบบอย่าง และ 3) ต่อยอดขยายผลจากจุดแข็งที่มีเพื่อผู้เรียน รายละเอียด ดังนี้

1.4.1 ค้นหาจุดแข็งของครูเพื่อค้นให้พบศักยภาพ ความสามารถ และสิ่งดีที่ครูแต่ละคนปฏิบัติอยู่ ดังคำกล่าวของ ผอ.5 ที่กล่าวว่า “สิ่งสำคัญคือเราต้องรู้จุดแข็งว่าแต่ละคนมีความรู้ความสามารถอะไร อย่างเช่นที่โรงเรียนจุดแข็งเลยก็คือ คุณครูท่านมีความสามารถในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง นั่นคือจุดแข็ง เวลาเราทำกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่ เราจะเชื่อมโยงเข้ากับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ... เราก็จะเอาจุดแข็งตรงนี้ที่คุณครูมีอยู่ ถ่ายทอด ให้กับคุณครู คุณครูก็

จะถ่ายทอดให้นักเรียน” ครู16 กล่าวว่า “ครูทุกคนจะมีศักยภาพอยู่แล้ว เราต้องค้นหาเขาให้เจอ ว่ามีจุดเด่น จุดอะไรได้ จุดด้อยก็ข้ามไป” ครู2 ที่กล่าวว่า “การที่แต่ละคนมีจุดแข็ง หรือจุดอ่อน ไม่ใช่ว่าจุดอ่อนจะเป็นข้อเสียของเขา แต่ว่าเขาทำจุดนั้นยังไม่ดีพอ ก็ควรมองข้ามจุดอ่อนของเขาบ้างนะคะ ... ในฐานะที่เป็นผู้นำก็จะแนะนำเขาว่าโอเคเลยถ้าทำตรงนี้เพิ่ม แล้วจุดอ่อนเขาก็จะหายไปอัตโนมัติเลยคะ”ครู7 กล่าวว่า “เราต้องหาจุดแข็งของโรงเรียนของเราก่อน ว่าโรงเรียนเรามีจุดแข็งอะไร เพราะแต่ละโรง เรามีบริบทที่ไม่เหมือนกัน เราต้องหาจุดแข็งของเราให้เจอ”

1.4.2 นำจุดแข็งมาเป็นแบบอย่างเป็นการแสดงถึงการยอมรับ ชื่นชมการปฏิบัติที่ดีของเพื่อนครู นำสิ่งดีที่พบนั้นมาเป็นกรณีศึกษาให้ครูคนอื่นได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ดังคำกล่าวของ ผอ.13 ที่กล่าวว่า “นำจุดแข็งของครูมาเป็นแบบอย่างเป็นตัวอย่างให้คนอื่นมันก็ดีนะ เพราะเขามีจุดเด่นของเขา เราก็เอาจุดเด่นนั้น ไปเป็นตัวอย่างให้ครู ครูได้เห็นก็นำไปประยุกต์ ไปปรับใช้ได้ดี”ผอ.2 กล่าวว่า “หลายๆ ท่านบอกเป็นเรื่องดี คนทำดีก็อยากให้เป็นตัวอย่างเป็น idol” ครู15 กล่าวว่า “ผมว่าเป็นสิ่งที่ดี ใกล้ตัว จะได้มองเห็น และก็ได้เรียนรู้ต่อกันไปเรื่อยๆ อย่างคนเก่ง เราไม่ได้ดูวันเดียว ดูหลายๆ วัน เทคนิคเขาเป็นอย่างนี้ ไม่ใช่มีอย่างเดียว เราไปดูเรื่อยๆ ก็จะรู้มากขึ้น”

1.4.3 ต่อยอดขยายผลจากจุดแข็งที่มีเพื่อผู้เรียนเป็นการนำจุดแข็งที่มีมาพิจารณาต่อยอด เพื่อให้สิ่งดีเหล่านั้นคงอยู่ต่อเนื่อง และขยายผลไปสู่ครูในโรงเรียน เพื่อทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผล นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น ดังคำกล่าวของครู7 “เราเจอแล้วจะต้องพัฒนาหาวิธีการที่จะผลักดันจุดนั้นให้บรรลุเป้าหมายของเราให้ได้” ครู6 กล่าวว่า “ถ้าเกิดเรามีจุดแข็งแล้วสามารถที่จะแก้ไขในจุดอ่อนที่เรามีได้ด้วย มันก็จะดีนะคะ ในความคิดของหนู เราเอาจุดแข็งอย่างเช่น เทคนิคการสอน แต่พอดีว่าผลสัมฤทธิ์ยังต่ำอยู่ เราก็นำจุดแข็งของเราช่วยเสริมให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ก็อาจจะสามารถทำให้จุดอ่อนของเราหายไปได้ด้วย” ครู3 กล่าวว่า

> โรงเรียนคุณครูหลายท่านมีจุดแข็ง เช่น ครูการงาน จะมีความสามารถในการทำขนม และจะพานักเรียนทำขนมขายในโรงเรียนได้ และมีครูที่มีความสามารถในการทำศิลปะ น่าที่จะนำวิชาศิลปะนี้ไปขยายผลได้ และมีครูที่มีความสามารถด้านภาษาไทย ก็สามารถที่จะนำภาษาไทยไปขยายผลได้ นอกจากนั้นก็มีครูที่มีความสามารถด้านการเกษตร บริบทนี้จะตรงกับโรงเรียนเลย การเสริมจุดแข็งของโรงเรียนน่าจะประสบผลสำเร็จมากกว่าการแก้จุดอ่อน อันนี้เห็นด้วยอย่างมากคะ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ร้อยละ 100 ระบุว่า มีความเป็นไปได้ที่จะนำสุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยให้เหตุผล 4 ประการคือ 1) ครูทุกคนมีศักยภาพ จุดแข็ง จุดเด่น รอการค้นพบและใช้พัฒนาเพื่อผู้เรียน2) เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและเกิดเป็นพลังความร่วมมือในการพัฒนา 3) การมองข้อดีพูดดีเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและ 4) มีความสอดคล้องธรรมชาติมนุษย์สำหรับวิธีการแนวทางใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนระบุว่ามี 3 ส่วน คือ 1) ค้นหาจุดแข็งหรือจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอน 2) นำจุดแข็งหรือจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอนมาเป็นแบบอย่าง และ 3) นำจุดแข็งหรือจุดเด่นมาผลักดัน ต่อยอด ขยายผลสู่การแก้ไขพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รายละเอียดดังตาราง 4และภาพประกอบ 10

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน พร้อมเหตุผลสนับสนุน

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้นำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นไปได้ที่จะใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน	12	100	14	100
เหตุผล				
1) ครูทุกคนมีศักยภาพ จุดแข็ง จุดเด่น รอการค้นพบและใช้พัฒนาเพื่อผู้เรียน	3	0.3	7	0.5
2)เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและเกิดเป็นพลังความร่วมมือในการพัฒนา	5	0.4	3	0.2
3) การมองข้อดีพูดดีเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3	0.3	3	0.2
4) สอดคล้องธรรมชาติมนุษย์	1	0.1	4	0.3

ภาพประกอบ 10 ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

กลุ่มเป้าหมายและเป็นผู้ร่วมวิจัย จำนวน 5 คน ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 1 คน และโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 คน ซึ่งผลการศึกษาข้อมูลโรงเรียน ได้จากการที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน และจัดประชุมปฏิบัติการบุคลากรทั้งโรงเรียนเพื่อทบทวนและวางแผนการวิจัยปฏิบัติการพัฒนาจุดเน้นของโรงเรียน ได้ทราบสภาพเริ่มต้นของการพัฒนา ดังนี้

2.1 สภาพเริ่มต้นก่อนการพัฒนา

2.1.1 ครูผู้นำโรงเรียนขนาดเล็ก

ครู1สอนอยู่ที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 103 คน มีครู จำนวน 8 คน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการครู จำนวน 6 คน อัตราจ้าง 2 คน มีครูที่สอนควบรวม 2 ชั้น ได้แก่ ครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 โรงเรียนตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยา เป็นอาคารไม้สองชั้นสองหลัง และมีบ้านเรือนของชุมชนตั้งอยู่รายล้อมโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลว่า โรงเรียนมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ต้องการแก้ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสนทนากับครูทั้งโรงเรียน ครู1บอกว่านักเรียนมีปัญหาการอ่านการเขียน อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ไม่กล้านำเสนอ ไม่กล้าแสดงออก ส่วนครูเองไม่มั่นใจในการสอนวิชาที่ไม่ถนัด โดยเฉพาะการสอนอ่าน ครูสะท้อนว่า ที่ผ่านมาครูมีภาระงาน งานเอกสารและงานธุรการอื่นๆ มากเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการจัดการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนลงมือปฏิบัติมีอยู่ในระดับน้อยโรงเรียนไม่มีครูคนใดที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือเพื่อนครูในเรื่องการเรียนการสอนเป็นการเฉพาะ ครูแต่ละคนจะสอนและพัฒนานักเรียนในชั้นเรียนที่รับผิดชอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะสอนเกือบทุกวิชาตลอดวัน หากจะมีการประชุมร่วมกันของครูในโรงเรียน ก็จะเป็นการประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลหรือเตรียมกิจกรรมของโรงเรียนหรือจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก

2.1.2 ครูผู้นำโรงเรียนขนาดกลาง

ครู2สอนอยู่ที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เขตติดต่อของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดปทุมธานี คนส่วนใหญ่ในชุมชนทำงานโรงงานในพื้นที่ โรงเรียนมีนักเรียน จำนวน 215 คน มีครู จำนวน 13 คน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการครู จำนวน 8 คน อัตราจ้าง จำนวน 5 คน นักเรียนแต่ละห้องจะได้เรียนกับครูประจำวิชาที่เวียนกันมาสอนตามตารางเรียน โรงเรียนมีการปรับปรุงอาคารสถานที่และห้องเรียนเน้นสีสันตามแนวนโยบาย BBL (Brian-based learning) จากการสนทนากับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ทราบว่า มีประเด็นที่เป็นความต้องการพัฒนานักเรียนหลากหลาย อาทิ การอ่าน การเขียน การคิด ความรับผิดชอบ ความสนใจเรียน ความกล้าแสดงออก นอกจากนั้น

พบว่า ยังไม่มีครูคนใดทำบทบาทหน้าที่เป็นครูผู้นำในการพัฒนาการเรียนการสอน ครูแต่ละคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบวิชาที่สอนด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่งแต่งตั้งครู2 ซึ่งเป็นครูบรรจุใหม่ อายุราชการ 6 เดือน เป็นหัวหน้าวิชาการ แทนหัวหน้าวิชาการคนเดิมที่ย้ายโรงเรียน

2.1.3 ครูผู้นำโรงเรียนขยายโอกาส

ครู3 ครู5 และครู4 สอนอยู่โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน 167 คน ในจำนวนนี้เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 30 คน มีข้าราชการครู จำนวน 16 คน ครูส่วนใหญ่อายุมากกว่า 50 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนี้จัดครูสอนประจำวิชา ตัวอย่างชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีครูผู้สอน รวม 7 คน จากการสนทนากับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ทำให้ทราบว่า ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ทำงานโรงงานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้รับประทานอาหารเช้าก่อนมาเรียน และมีจำนวนไม่น้อยที่อยู่อาศัยกับปู่ย่าตายาย สำหรับประเด็นสำคัญที่บุคลากรในโรงเรียนได้ประชุมและเห็นพ้องกันว่าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน ก็คือ เรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์ นอกจากนั้น ครูผู้สอนให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันโรงเรียนไม่มีใครที่ทำหน้าที่เป็นครูผู้นำที่คอยประสาน เชื่อมโยงเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนของเพื่อนครู แต่ก่อนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเคยแจ้งในที่ประชุมครูว่า มอบหมายให้ครู 3 คน รับผิดชอบวิชาการของแต่ละช่วงชั้น นั่นคือ ครู3 รับผิดชอบช่วงชั้นที่ 1 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3) ครู4รับผิดชอบช่วงชั้นที่ 2 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6) และครู5รับผิดชอบช่วงชั้นที่ 3 (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) ที่ผ่านมา ครูผู้นำแต่ละคนทำหน้าที่รับผิดชอบงานสอนประจำวิชาและรับผิดชอบเป็นประจำชั้นของตนเอง เช่นเดียวกันครูอื่นๆ จึงทำให้ไม่ได้ทำบทบาทหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอน

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่า โรงเรียนมีการมอบหมายให้มีครูทำหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ แต่ครูแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบเป็นครูประจำชั้น หรือประจำวิชา จึงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนและดูแลนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ บางโรงเรียนปรับเปลี่ยนตัวบุคคลที่รับผิดชอบทำให้หัวหน้างานวิชาการไม่ได้ทำบทบาทหน้าที่ผู้นำการเรียนการสอน ครูวิชาการจะปฏิบัติงานด้านงานเอกสาร งานข้อมูล งานดูแลพฤติกรรมนักเรียน ไม่มีงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู งานนิเทศการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังพบว่า ผลการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละโรงเรียนมีปัญหาคล้ายกัน นั่นคือ ปัญหาด้านการอ่าน การเขียน การคิด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังตาราง 5

ตาราง 5 ข้อมูลพื้นฐานของครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 5 คน ใน 3 โรงเรียนแกนนำ

ร.ร. / ครู	**โรงเรียนที่ 1** ประถมขนาดเล็ก	**โรงเรียนที่ 2** ประถมขนาดกลาง	**โรงเรียนที่ 3** ประถมขยายโอกาส		
ชื่อครู	ครู1	ครู2	ครู3	ครู4	ครู5
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการ	ครูผู้ช่วย	ครูชำนาญการพิเศษ	ครูชำนาญการพิเศษ	ครูชำนาญการพิเศษ
บทบาท	หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป, หัวหน้างานกิจการนักเรียน, หัวหน้างานธุรการ, ผู้ช่วยงานด้านการบริหาร	หัวหน้างานวิชาการ, หัวหน้ากิจการนักเรียน, ผู้ช่วยงานประกันคุณภาพการศึกษา, ผู้ช่วยงานบริหารทั่วไป	วิชาการช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-3) เดิมเป็นวิชาการประถม	วิชาการช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-6)	หัวหน้างานวิชาการ, วิชาการ ช่วงชั้นที่ 3, ครูฝ่ายปกครอง, งานระบบสารสนเทศ
หน้าที่	จัดงานตามภารกิจกลุ่มกิจการนักเรียน พัฒนาทักษะชีวิตนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา	จัดตารางสอน, จัดตารางติว, จัดทำข้อสอบกับหน่วยงานภายนอก, จัดส่งคะแนนสอบไปยังเขต, เป็นตัวแทนไปอบรมและคุมสอบ	จัดทำเอกสารข้อมูลโรงเรียนเตรียมรับการประเมินจากภายนอก, ทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน, การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR)	จัดครูเข้าสอนแทนเมื่อครูไม่อยู่, ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาปัญหาเด็กขาดเรียนบ่อย เด็กดื้อ และเด็กก้าวร้าว	จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนสอนแทน กำหนดการสอบ
การสอน	ครูประจำชั้น ป.5-6, สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้, วิชาเพิ่มเติม, กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	ภาษาอังกฤษ ชั้น ป. 1-6, สุขศึกษาและพลศึกษา ชั้น ป.4-6	ครูประจำชั้น ป. 2	สอนคณิตศาสตร์ ชั้น ป.4-6, สุขศึกษา ป.4-6	สอนวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมชุมนุมในชั้น ป.5-ม.3
การเรียนรู้ของผู้เรียน	มีปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่านการเขียน การคิด ความกล้าแสดงออก	มีปัญหาการอ่าน การเขียน การคิด ความรับผิดชอบ ความสนใจเรียน ความกล้าแสดงออก	มีปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์	มีปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์	มีปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์

2.2 ผลการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน

ผู้วิจัยพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำโดยใช้สุนทรียแสวงหา จำนวน 3 โรงเรียน รวม 5 คน ดำเนินการ 3 วงรอบ ดังภาพประกอบ 11แต่ละวงรอบได้ผลการพัฒนา เพื่อสะท้อนคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงาน 2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง และ 3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสังเคราะห์ได้จากคุณลักษณะของครูผู้นำการเรียนการสอนที่โรงเรียนต้องการ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความรู้ดีในเรื่องที่รับผิดชอบ 2) มีการริเริ่มพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างได้ 3) มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู ได้มาจากผลการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน จึงนำมาเป็นกรอบในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา ดังนี้

ภาพประกอบ 11 กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

การดำเนินการวงรอบที่ 1

การค้นพบ (Discovery)

1.ครู1 วุฒิการศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ตำแหน่งครูชำนาญการ อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ต้องการพัฒนาการอ่าน การเขียน และทักษะชีวิตของผู้เรียน จากการใช้สุนทรียแสวงหาในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่าจุดดีของบุคลากรในโรงเรียนและครู1มีดังนี้

เสียสละเวลาเพื่อศิษย์ครู1 ได้สละเวลาส่วนตัวของครูเพื่อสอนซ่อมเสริมนักเรียนที่เรียนอ่อนหลังเลิกเรียน ได้พยายามหาสื่อการเรียนรู้มาประกอบการสอนนักเรียน เช่น แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ นิทาน การ์ตูน

> เราต้องเสียสละเวลาส่วนตัวของเรา อันแรกครูต้องเสียสละก่อน เราจะมาเอาในชั่วโมงไม่ได้ เพราะว่าในชั่วโมง มันก็เหมือนไปแย่งเวลาของเด็กคนอื่นเขา แล้วจะเอาเวลาหลังเลิกเรียนของเขา สอนอ่าน สอนอะไร หาหนังสือที่มันง่ายๆ เริ่มจากหนังสือง่ายๆ ก่อน เริ่มแบบอ่านแบบเรียนเร็ว ป.1 มาสอนเด็ก ป.5 เอาเนื้อหาง่ายๆ ก่อน มันต้องเริ่มแจกรูปให้เป็น พอเขาเริ่มอ่านได้ ก็เอาหนังสือเรียนมาฝึกให้เขาอ่าน เป็นการฝึกจากหนังสือเรียนของเขาเลย เอามาให้อ่าน เป็นหนังสือวรรณคดีไทย เป็นเรื่องๆ แต่ว่า step แรกเราต้องให้เขาอ่านให้ได้ก่อน

เล่านิทานช่วงพักเที่ยงเป็นภารกิจของครูเวรประจำวัน ที่จะทำหน้าที่เล่านิทานให้นักเรียนฟัง ตั้งคำถามให้นักเรียนฝึกคิดและช่วยกันตอบ “อย่างกลางวันนี้ทุกวันก็ใช้ คือ เล่านิทานให้เด็กฟัง ถามคำถาม มีรางวัลให้ เล่าตอนหลังเด็กสวดมนต์ จะเล่านิทานให้ฟัง ช่วยกันตอบคำถาม คิดวิเคราะห์ให้เขา เด็กที่นี่คิดไม่ค่อยจะเก่ง จะชอบปฏิบัติตามมากกว่า แต่หนูอยากให้เขาคิดเป็น คิดเป็นแล้วจะได้ออกนอกกรอบบ้าง”

จัดค่ายภาษาอังกฤษเป็นกิจกรรมที่เพิ่งริเริ่มดำเนินการในโรงเรียนเป็นครั้งแรก เป็นการบูรณาการสาระการเรียนรู้ต่างๆ กับสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

> ค่ายค่ะ เอามาใช้เป็นค่ายภาษาอังกฤษก่อน ที่ว่าจะทำพรุ่งนี้ ยังไม่เคยใช้ที่นี่ เคยใช้ที่โรงเรียนเก่า ผอ.ให้ทำทุกวิชา เป็นค่ายคณิตศาสตร์ ค่ายภาษาอังกฤษ เราทำเฉพาะโรงเรียนเรา ไม่ได้ทำกับโรงเรียนอื่น แบ่งกลุ่มเด็ก คละกันตั้งแต่ ป.1-6 แบ่งเป็นฐานกัน ตอนนี้คิดจะเอามาทำกัน เริ่มแรกคือภาษาอังกฤษอยากเสนอ ผอ.เหมือนกันว่า ต่อไปเรามีค่ายภาษาอังกฤษ เปลี่ยนเป็นค่ายภาษาไทยบ้างไหม

คัดศัพท์ 2 ภาษาวันละคำ เป็นกิจกรรมที่นำเสนอโดยสมาชิกสภานักเรียน ในการนำเสนอคำภาษาไทยและภาษาอังกฤษวันละคำหน้าเสาธง เพื่อให้นักเรียนทั้งโรงเรียนนำคำเหล่านั้น ไปคัดลงสมุดเมื่อกลับไปที่ห้องเรียน รวบรวมส่งผู้บริหารโรงเรียน“สภานักเรียนนอกจากทำเรื่องเวรกลุ่มสีแล้ว เขาจะต้องดูแลกลุ่มสีที่รับผิดชอบแล้ว ที่เขาจะทำทุกเช้าคือ ภาษาไทย

ภาษาอังกฤษวันละคำ แล้วก็เสร็จแล้วทุกคน ป.1-6 จะต้องกลับไปที่ห้องตนเอง แล้วคัด ส่งให้ ผอ. ตรวจ พอเด็กคัดเสร็จครูจะให้เด็กฝึกคัดฝึกเขียน”

จัดรายการเสียงตามสายเป็นกิจกรรมเด่นที่โรงเรียนเคยทำได้ดีในอดีต แต่ปัจจุบันไม่ได้ดำเนินการ แต่ก่อนนั้นดำเนินการโดยนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 วันละ 2 คน ในเวลา 11.15-11.30 น. มีกิจกรรมเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมโดยตั้งคำถามจากเรื่องที่ออกอากาศ และแจกรางวัลสำหรับนักเรียนที่สนใจฟังและตอบคำถามถูกต้อง

> เมื่อก่อนมีกิจกรรมเสียงตามสาย เด็กต้องฟัง เราจะเอาเด็ก สี่ห้าหก มา คัดวันละสองคน นำสิ่งที่น่าสนใจ มีประโยชน์ มาอ่านให้เพื่อนฟัง ช่วง 11.15 -11.30 น มีบางวันจะมีคำถาม แล้วเราก็เอาคำถามนั้น มาตั้งเป็นเกมและแจกรางวัลทุกอาทิตย์ สมัยก่อนก็ทำอย่างนี้ ซึ่งติดมาจากโรงเรียนเก่าด้วย เพราะเราทำกันทุกวัน ที่โรงเรียนเราค่อนข้างดี ไม่ค่อยมีเด็กอ่านไม่ออก จะมีก็เพียง 1-2 คน แต่จบไปอ่านหนังสือได้ทุกคน

2.ครู2 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี สาขาภาษาอังกฤษ ตำแหน่งครูผู้ช่วย และหัวหน้าวิชาการอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางที่มุ่งเน้นวิชาการในเรื่องการอ่านออกเขียนได้ จากการใช้สุนทรียแสวงหาในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่าจุดดีของบุคลากรในโรงเรียนและครู2มีดังนี้

จัดPLC วันศุกร์เป็นการจัดกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community)ให้มีการนำเสนอแลกเปลี่ยนกลยุทธ์การสอนของครูแต่ละคนในทุกเย็นวันศุกร์หลังเลิกเรียน จะใช้เวลา 1.5-2.0 ชั่วโมง กิจกรรม PLC จะเสร็จประมาณ 18.00 น. โดยที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานให้ครูเตรียมสิ่งที่จะนำมาแลกเปลี่ยนในแต่ละสัปดาห์ว่าจะแลกเปลี่ยนกันในเรื่องใด เมื่อครูได้เห็นรูปธรรมของเทคนิควิธีการที่เพื่อนครูได้ใช้สอนนักเรียน จะนำไปใช้และพัฒนาการเรียนการสอนได้ดีขึ้น “ตนเองมาอยู่นี่ไม่นาน แต่ที่เห็นว่าเกิดมรรคเกิดผล คือการทำ PLC กันค่ะ ไม่ใช่ว่าเราจะคุยกันเฉพาะเวลาเราทำ PLC มีการคุยกันนอกรอบด้วย แต่ละห้องก็จะนำเสนอกลยุทธ์การทำให้เด็กอ่านออกเขียนได้ แต่ละคนจะมีกลยุทธ์ของตนเอง แล้วมานำเสนอ”

สอนซ่อมรายบุคคล เป็นกิจกรรมที่ครูแต่ละคนเสียสละเวลา เอาใจใส่ฝึกให้นักเรียนอ่านแจกลูกสะกดคำ อ่านซ้ำๆ เป็นรายบุคคล โดยใช้เวลาพิเศษ เช่น หลังเลิกเรียน 15.30 น. ซึ่งมีการแจ้งให้ผู้ปกครองทราบล่วงหน้า หรือสอนเวลาพักกลางวัน (12.00 น.) หรือช่วงเช้าก่อนเข้าเรียน การที่ครูสอนนักเรียนแต่ละคนในสิ่งที่นักเรียนยังทำไม่ได้ มีส่วนช่วยให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ “ครูที่สละเวลา เที่ยงหรือหลังเลิกเรียน ครูเอาเด็กที่มีปัญหามาสอนตัวต่อตัว เอาเวลาที่ต้องทำโน่นนี่มาลงกับเด็กดีกว่า เห็นครูหลายท่านทำ ร่วมทั้ง ผอ.ด้วย เหมือนแกเล่าให้ฟังประจำว่า ครูภาษาอังกฤษขาด เวลาว่างก็จะเอาเด็กมาสอนตัวต่อตัว”

เขียนอ่านไทยวันละคำ เป็นการจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทยในทุกเช้า โดยใช้เวลาวันละ 10-15 นาที ดำเนินการโดยครูประจำชั้น จะมอบหมายให้นักเรียนหมุนเวียนกันนำเสนอคำศัพท์ภาษาไทยวันละคำ ร่วมกับการให้เขียนตามคำบอก และให้อ่านตาม นอกจากจะช่วยให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้แล้ว ยังเป็นการฝึกการกล้าแสดงออกของเด็กอีกด้วย

> ตอนนี้ทีทำอยู่ทุกวันนี้คือ กิจกรรมรักษ์ภาษาไทย ตอนเช้า ทุกเช้าก่อนเริ่มคาบแรก 10-15 นาที ก่อนเรียนคาบแรก จะมีเด็กแต่ละคนจะเปลี่ยนเวรกันมาพูด มาเสนอภาษาไทยวันละคำ แล้วเพื่อนพูดตาม ว่า คำนี้แปลว่าอะไร ตอนนี้ทำตลอดเลย และเป็นหน้าที่ของครูประจำชั้นเป็นหลัก ช่วงที่หนูทำผ่านไปเดือนหนึ่งแล้ว หนูก็จะทบทวนให้เขียนตามคำบอก จะมีสมุดจดส่วนตัวของทุกคนอยู่แล้ว ว่าคำนี้อ่านว่าอะไร แปลว่าอะไร แล้วถ้าหมดเดือนจะทบทวนว่ายังจำได้ไหม

แทรกอ่านเขียนขณะเรียนทุกวิชา เป็นการส่งเสริมและมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนแต่ละวิชาได้ช่วยฝึกการอ่านการเขียนอย่างถูกต้อง ให้กับนักเรียนในขณะเรียนแต่ละรายวิชาของครูแต่ละคน เป็นการบูรณาการภาษาไทยในทุกรายวิชา เช่น การสอนภาษาอังกฤษจะให้อ่านภาษาอังกฤษและแปลเป็นภาษาไทย เมื่อนักเรียนออกเสียงภาษาไทยจะเน้นให้อ่านให้อย่างถูกต้อง

> ก็จะมีในคาบ ที่จะสอดแทรกในการพูดการเขียน อย่างภาษาอังกฤษ เวลาแปลภาษาไทย ก็จะให้เด็กออกเสียงให้ชัด เหมือน boat เรือ ให้กระดกลิ้น เราจะเน้นภาษาไทย ไปในตัว เราเพิ่งประชุมกันไปว่า ให้ครูทุกท่านเน้นตรงนี้เข้าไปในรายวิชาของท่านด้วย อย่างสังคมก็ให้ present เกี่ยวกับสภาพสังคมที่เป็น ร-เรือ ชัดเจน ให้บูรณาการภาษาไทยเข้าไปในทุกวิชา ให้อ่านออกเขียนได้ อย่างเช่น การเขียนปัญหาในสังคม ก็จะเน้นให้เขียนถูกต้อง อย่างภาษาอังกฤษก็จะให้เขียนคำแปลภาษาไทยให้ถูกต้องด้วยนะ ไม่ใช่เน้นภาษาอังกฤษอย่างเดียว

3.ครู3 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี สาขาสังคมศึกษา ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษและหัวหน้าวิชาการช่วงชั้นที่ 1 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3) โรงเรียนขยายโอกาส ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการอ่าน การเขียน และการคิด จากการใช้สุนทรียแสวงหาในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่าจุดดีของบุคลากรในโรงเรียนและครู3มีดังนี้

ทำงานอย่างใส่ใจและจริงจังเป็นลักษณะการทำงานของครู3 ที่เคยได้รับคัดเลือกเป็นครูต้นแบบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการคัดเลือกเป็นครูดีเด่นของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลูกศิษย์ของครู3ได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการอยู่เสมอครู3 วิเคราะห์ตนเองว่า เป็นผู้ที่ทำงานอย่างจริงจัง เอาใจใส่ ตั้งใจ และใส่ใจในการทำงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงตนเองและหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ

> ตัวเองเป็นครูต้นแบบของกระทรวง เป็นครูดีเด่นของจังหวัดอยุธยามาโดยตลอด แล้วเวลาที่ส่งเด็กเข้าประกวด ไม่ว่ากิจกรรมอะไร เด็กก็จะประสบผลสำเร็จ ได้ระดับภาค ระดับประเทศ ระดับเขต

อยู่ตลอดมา สิ่งที่ได้มานั้น เพราะว่า เราเป็นคนจริงจัง เอาใจใส่ ต่อเด็ก ต่องานที่เรารับผิดชอบ คือ ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ พี่คิดว่าครูทุกคนถ้าใส่ใจกับงาน และให้ใจกับมัน พี่ว่ามันต้องพัฒนาเด็กได้แน่นอน ถ้าเราให้ใจกับเขา แต่ว่าถ้าเช้าชามเย็นชาม คือไม่ได้เอาใจให้อย่างแท้จริง พี่คิดว่าการพัฒนายาก แล้วสิ่งนี้ครูทุกคนต้องตั้งใจ ใส่ใจ เอาใจให้เขาจริงๆ ถ้าเรามีใจให้แล้ว เราก็จะต้องคอยปรับตัวเอง คอยตรวจสอบตนเอง แล้วคอยตรวจสอบเด็กของเราตลอดว่า เราสอนไปแบบนี้ ทำไมไม่เกิดผล และเรามีวิธีอะไรให้เกิดผล

เตรียมตัวสอน เป็นการดำเนินการที่ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ การเตรียมการสอนอย่างดี ทั้งแผนการสอน สื่อการสอน

พี่สังเกตตัวเองว่า ถ้าเตรียมตัวสอนมาอย่างดี ในชั่วโมงนั้นเด็กจะแฮปปี้มีความสุข เด็กจะได้ในสิ่งที่เราสอน การเตรียมตัวสอนนี่เป็นการเตรียมทุกอย่าง เตรียมแผน เตรียมสื่อ สื่อนี้สำคัญที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น สื่อการสอน เพราะว่าสื่อจะเป็นตัวดึง อย่างการอ่านเรามีสื่อบัตรคำ บัตรภาพ มีอะไร เด็กก็เริ่มสนใจ มีกิจกรรม กระบวนการให้ เด็กก็จะได้ตรงนี้ พี่ว่ากิจกรรมการเรียนการสอน สื่อที่ครูให้ ทำให้เด็กพัฒนาได้

สอนเขียนเชิงสร้างสรรค์ เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์และเขียนประกอบภาพ ในการเขียนเรื่องนั้น นักเรียนจะต้องเขียนคำต่างๆ ให้ได้ก่อน ส่วนเทคนิคการสอนการเขียนเชิงสร้างสรรค์ อาทิ การให้นักเรียนได้ดูองค์ประกอบของหนังสือนิทานว่าแต่ละส่วนมีความสอดคล้องกันอย่างไร สอนที่มาของนิทาน และเล่านิทานให้นักเรียนฟัง หรืออาจใช้ชิ้นงานของนักเรียนรุ่นก่อนๆ เป็นสื่อให้นักเรียนฝึกอ่าน นำไปสู่การเขียนเชิงสร้างสรรค์ ผลงานที่ออกมาจะเป็น 1 หน้ากระดาษ ที่มีรูปภาพและข้อเขียนของนักเรียนอย่างครบองค์ประกอบ

พี่เป็นคนที่ถนัดวิชาภาษาไทย สื่อพี่ที่ทำก็จะเป็นบัตรคำ บัตรภาพ ที่เป็นไฮไลต์ของพี่ โดยส่วนตัวพี่มีความสามารถในการเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ และวาดภาพเขียนเรื่อง เด็กที่สอนก็จะมีผลงานตรงการเขียนเรื่อง คือ วาดภาพและเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์นี้ ในระดับชั้นที่พี่สอนนี้มากมาย และพี่จะเก็บผลงานของเด็กไว้ เป็นของที่เราถนัด เราก็จะสามารถให้เด็กได้ มีชิ้นงาน เด็กโอเคนะ ชิ้นงานมี พี่จะถนัดเรื่องนี้ สาเหตุที่พี่คิดว่าเด็กยังเขียนเชิงสร้างสรรค์ได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะเขายังเขียนคำไม่ถูกต้องมาก คือสิ่งที่อยากให้เด็กเขียนเชิงสร้างสรรค์ได้ นั่นก็คือ สรุปทุกอย่างเลยเกี่ยวกับการอ่านการเขียน การเขียนได้ แปลว่าเขาเขียนได้อ่านได้ และก็ทักษะกระบวนการคิดเขาก็ได้ตามมา คืออันนี้พี่จะมุ่งประเด็นต่อยอดการอ่านการเขียน

ให้เด็กดูนิทาน เล่านิทาน หนังสือนิทาน หนังสือประกอบ พี่จะชอบเล่าให้เขาฟังและให้เขาดู หนูชอบไหม แต่ละหน้า จะสอนว่าเขาเป็นนิทานมาได้อย่างไร แต่ละหน้าเป็นอย่างไร แต่ละหน้าจะสอดคล้องกันระหว่างตัวหนังสือและภาพ ก็ใช้นิทาน ใช้ชิ้นงานของเด็กแต่ละปี เริ่มแรกพี่ใช้นิทานก่อน

ต่อมาก็ใช้นิทานของเด็กที่ทำไว้ พอใช้ชิ้นงานเป็นสื่อ รุ่นพี่ทำไว้ เป็นสื่อในการอ่าน การเขียน การฝึกเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ ให้เขาอ่าน เพราะว่าเป็นการวาดภาพประกอบเรื่องเพียงหน้าเดียว วาดรูปประกอบภาพหน้าเดียว เด็กพี่ ป.2 สามารถที่จะทำได้ ใช้สื่อของพี่ที่ทำไว้มาเป็นสื่อประกอบ เริ่มต้นจากตัวเองใช้นิทาน แล้วก็มาใช้ของรุ่นพี่ที่ทำไว้ ก็มาให้น้องดู เป็นสื่อที่เกิดจากเด็กทำขึ้นมา

4.ครู4 ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี สาขาพลศึกษา รับผิดชอบสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และเป็นหัวหน้าวิชาการช่วงชั้นที่ 2 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6) สอนอยู่โรงเรียนเดียวกับครู3 ที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิด จากการใช้สุนทรียแสวงหาในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่าจุดดีของบุคลากรในโรงเรียนและครู4มีดังนี้

รักวิชาคณิต รักวิชาชีพครู เป็นสิ่งที่นำทางในการปฏิบัติงานของครู4 มาอย่างต่อเนื่อง คือความรักในวิชาชีพครูและวิชาคณิตศาสตร์ แม้ว่าจะจบวิชาเอกพลศึกษา แต่เลือกที่จะสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ “พูดตรงๆ เลยนะ ตั้งแต่เป็นครูมาเนี่ย รักอาชีพนี้มาก ตั้งแต่เป็นเด็กเลย เวลาครูให้เรียงความ อาชีพที่อยากเป็น ก็เป็นครูมาโดยตลอด และก็ภูมิใจ และทุกวันนี้ไม่เคยมีวันไหนเลย ที่ไม่อยากมาโรงเรียน ไม่เคยลาหยุดเลยถ้าไม่จำเป็น รักมาก รักอาชีพครู (น้ำตาคลอ) จริงๆ ไม่เคยแบบ... วิชาที่ชอบมากคือคณิตศาสตร์”

ฝึกให้คิดเลขทุกวันและสอนอ่านโจทย์ปัญหาเป็นกิจวัตรประจำวันในการสอนคณิตศาสตร์ของครู4 ที่จะต้องให้นักเรียนฝึกคิดเลขเร็วทุกวัน ทำให้นักเรียนมีทักษะการคิดคำนวณที่ดี ส่วนเรื่องโจทย์ปัญหานั้น แม้ว่านักเรียนจะไม่ได้พบบ่อยนัก แต่เมื่อถึงช่วงที่มีโจทย์ปัญหา ครู4จะให้นักเรียนฝึกอ่านโจทย์ให้ครูฟังบ่อยๆ และช่วยให้คำแนะนำ จนนักเรียนสามารถอ่านได้ดีขึ้น

อย่างของพี่พี่ก็พูดตรงๆ พี่ก็สอนเฉพาะคณิตศาสตร์ คณิตศาสตร์นานๆ จะมีโจทย์ปัญหามาสักครั้งหนึ่ง มันก็มีโจทย์ธรรมดาเป็นตัวเลข การสอนของพี่พี่ก็จะเน้น เช้าขึ้นมาก็คิดเลขเร็ว เป็นการฝึกการคิดใช่ไหมคะ คิดเลขเร็วทุกวันๆ ในเรื่องที่เรียนไปแล้ว เป็นการฝึก เด็กก็ตอบรับดี ... เด็กเขากระตือรือร้น นอกจากเราจะให้เขาเขียนเป็นตัวเลขแล้ว จะให้เขียนเป็นตัวหนังสือ อย่างเช่น สิบเอ็ดเราไม่เขียน 11 แต่เขียน สิบเอ็ด

จะให้เขาอ่าน จะได้ฟังเขาว่า เพราะเราไม่ได้สอนภาษาไทย บางทีเราก็ไม่รู้ว่า คือ เขาทำเลขได้แต่ภาษาไทย อาจจะไม่ได้ เพราะว่าเด็กจะอ่อนเป็นบางวิชา พอโจทย์ปัญหานี่ก็จะให้เขาอ่าน จะลองให้เขาอ่าน ให้เราฟัง จะได้รู้ว่าเด็กอ่านได้ไหม และคนไหนถ้าเรารู้ว่าเขาอ่าน เขาไม่ค่อยได้ จะให้เขาอ่านบ่อยๆ ตัวไหนอ่านไม่ได้ก็จะให้สะกด เป็นการช่วยในการอ่านอีกครั้งหนึ่ง เด็กอ่านได้ดีขึ้น แต่ยังติดอยู่เรื่องแก้โจทย์ปัญหาไม่ได้ ยังไม่แน่ใจว่าโจทย์กำหนดอะไรให้ เราจะหาคำตอบได้โดยวิธีใด คิดได้เป็นบางคน

5. ครู5 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์ ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ และหัวหน้าวิชาการช่วงชั้นที่ 3 (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) ในโรงเรียนเดียวกันกับครู3 และครู4 จากการใช้สุนทรียแสวงหาในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่าจุดดีของบุคลากรในโรงเรียนและครู5 มีดังนี้

เอาใจใส่ทุ่มเทเพื่อศิษย์เป็นลักษณะของการให้ความเอาใจใส่ ดูแลเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างใกล้ชิด ของครูผู้ร่วมงานกับครู5 ซึ่งครู5 พบว่า เมื่ออยู่กับนักเรียนตลอดเวลา นักเรียนได้ฝึกอ่านเพิ่มเติมอยู่เสมอ ทำให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้"คือความเอาใจใส่ของครู ความทุ่มแรงกายใจ เสียสละเวลา มีครูที่ผมเคยเห็น ครูเก่าๆ เขาสอนประจำชั้นทุกวิชา ป.1 2 3 เขาจะเน้นการอ่านเขียน ครูเขาจะอยู่กับเด็กตลอดเวลา บางครั้งเที่ยงก็ยังเรียกเด็กมาอ่านหนังสือ สำหรับเด็กที่อ่อนนะครับ"

สอนสนุกเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนมีโอกาสได้โต้ตอบ มีปฏิสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีครูทำตนเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนอยากทำได้เหมือนครู

> เวลาสอนสนุก สอนเด็กมีเฮฮา โต้ตอบ เด็กอยากเรียนกับครูคนนี้ อย่างอาจารย์วิรัช สอนภาษาไทย เขาก็จบภาษาไทยมาจากโรงเรียนครูสมัยก่อน สวนสุนันทา เขาจบภาษาไทยมาโดยเฉพาะ จะดุบ้าง แต่เด็กก็รัก ผมว่ามันลื่นไหลดี อย่างแต่งคำประพันธ์ กาพย์ยานี ครูทำได้เป็นตัวอย่าง เด็กก็อยากจะเป็น เวลาจัดกิจกรรมออกมาข้างนอก ไม่ว่าจะเป็นลูกเสือ เล่นลิเก เขาจะให้เด็กทำด้วย ขับเสภา อะไรอย่างนี้

จัดกลุ่มช่วยอ่านเป็นการส่งเสริมการอ่าน โดยให้นักเรียนจับกลุ่มในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้อง โรงเรียนจัดกิจกรรมนี้ครั้งสุดท้ายเมื่อสองปีที่ผ่านมา ได้แบ่งนักเรียนออกเป็น 10 กลุ่ม คละระดับชั้น และจัดหนังสือใส่ตะกร้าให้นักเรียนอ่านด้วยกัน

> มีจับกลุ่มลักษณะให้เพื่อนช่วยเพื่อน จะมีครูที่ปรึกษาด้วยนะ ที่เขาเคยทำมาในอดีต ดีอยู่ในระยะหนึ่ง แต่การกำกับติดตาม ดีอยู่พักหนึ่ง เหมือนไฟไหม้ฟาง คืออย่าเช่น คนอ่อน จับกับคนค่อนข้างจะดี บัดดี้นั่นแหละ พี่เก่งเอาน้องมาช่วยเหลือ มีครูมาเป็นที่ปรึกษา เราจะทำในช่วงอาเซียน ในประเทศก็จะมีหัวหน้า มีอะไร คนนี้ต้องดูแลคนนี้ๆ พัฒนาเขา ให้คนนี้ช่วย หาเอกสารอะไรมาช่วยกัน ทำในชั่วโมงอาเซียน ให้เด็กไปอ่านหนังสือในตะกร้า มีการประเมินว่าเด็กคนนี้อ่านได้หรือยัง อยู่ในเกณฑ์อ่านได้ คล่อง ไม่คล่อง เขาใช้หนังสือในห้องสมุด เหมือนเอาหนังสือเคลื่อนที่ สิบประเทศก็สิบตะกร้า แล้วมานั่งรวมกลุ่มกัน คนนี้อ่านนี้ให้ดู มาอ่านให้ฟัง แล้วมาประเมินกัน ทำตอนที่เป็นศูนย์อาเซียน 2 ปีมาแล้ว เด็กสนุก น่าจะดีขึ้น พอมาสักพักก็เงียบไปอีกแล้ว ไม่ต่อเนื่อง ทำไมไม่ต่อเนื่อง คิดว่าการกำกับติดตามสำคัญนะ

ส่งเสริมการอ่านเก็บแต้ม เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนอ่านหนังสือ และใช้เป็นการจัดเก็บคะแนนรักการอ่านของนักเรียนแต่ละคน จึงให้นักเรียนอ่านหนังสือแบบเรียนให้เพื่อน ครู หรือผู้ปกครองฟัง แล้วให้เพื่อนและผู้ปกครองลงนามรับรอง ทำให้นักเรียนมีความสนใจในการอ่านมากขึ้น

> เคยเห็นโรงเรียนอื่นเขาทำ คิดว่าทำไมเขาอ่านหนังสือได้ดีจังเลย อ่านหนังสือได้ ผมก็ถาม เขาบอกว่าเอาหนังสือในวิชาที่สอน มีลายเซ็นผู้ปกครองข้างล่าง เขียนมา เพื่อนก็เขียนมา ครูก็มาเซ็น ผมก็เคยทำ เวิร์คอยู่ในระยะแรก คนที่เคยมีปัญหาเรื่องการอ่านไม่ค่อยมาส่งหรอก ครูจะให้คะแนน รักการอ่าน จะนับจำนวนหน้า อ่านได้กี่หน้า อ่านทุกหน้าไหม มีลายเซ็น เพื่อนเซ็นกำกับ แล้วผมก็จะสุ่ม ก็ดีนะ เวิร์ค แต่ก็มีผู้ปกครองให้เด็กเขียนเอง แต่เด็กไม่ค่อยมาอ่านให้ครูฟัง เพราะเขาคงจะมีความเกรงแต่อ่านให้เพื่อนฟัง แล้วมีลายเซ็น เรื่องนี้ก็ใช้ได้ดี เด็กเขารักการอ่านได้ค้นคว้าใฝ่รู้ใฝ่เรียน ก็มาดูตรงนี้ คนที่อ่านได้มากที่สุดก็จะอยู่ในระดับสูง เอาตรงนี้มาประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์เขียนด้วย

จากการใช้คำถามเพื่อค้นหาจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอน และผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน ในขั้นการค้นพบ (Discovery) พบว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนแต่ละคนระบุสิ่งดี จุดเด่นและกิจกรรมที่เคยทำได้ดีในการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายที่โรงเรียนและครูผู้นำการเรียนการสอนมุ่งหวัง จำนวน 1-4 กิจกรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ครูผู้นำการเรียนการสอนมีประสบการณ์ตรง สามารถอธิบายจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินการได้อย่างชัดเจน

การสร้างฝัน (Dream)

ผู้วิจัยตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้ตั้งเป้าหมายของการดำเนินงานจากจุดเด่นที่พบ แล้วให้นำจุดเด่นที่พบนั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายที่ต้องการอีกครั้งหนึ่งในภาคเรียนปัจจุบัน สิ่งที่เป็นเป้าหมาย ที่ครูผู้นำการเรียนการสอนมุ่งหวังหรือคิดฝันว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนคืออะไรซึ่งคำตอบเกี่ยวกับเป้าหมายที่ครูผู้นำการเรียนการสอนคาดหวัง เป็นดังนี้

1. ครู1 กิจกรรมเด่นในอดีตที่ครู1เห็นว่า ถ้านำกลับมาปรับแต่งและทำใหม่อีกครั้งในโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนกลับมามีชีวิตชีวา และนักเรียนมีการอ่านการเขียนและทักษะชีวิตดีขึ้น ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน กิจกรรมเสียงตามสาย กิจกรรมเล่านิทาน และกิจกรรมค่าย

เป้าหมายของโรงเรียนว่า มีเป้าหมายให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ มีทักษะชีวิต นั่นคือ มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ และต้องการให้นักเรียนเรียนต่อให้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

> พัฒนาเรื่องการอ่านออกเขียนได้เป็นอันดับแรก และการฝึกทักษะชีวิต ที่โรงเรียนคุยกันอยู่นะคะ ทักษะเหมือนกับสิ่งที่เด็กรู้แล้วสามารถเอาไปปฏิบัติในชีวิตของเขาได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเรียนการเรียนการสอนอย่างเดียว แต่มันควบคู่ไปกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ประมาณนี้ ที่เขาจะต้องเอาไปใช้ในชีวิตของเขา รู้แล้วเอาไปใช้ได้...ตนเองเป็นคนสอนชั้นปลาย ทำอย่างไรก็ได้ให้เด็ก จบไปแล้วเรียนต่อ

100 เปอร์เซ็นต์ ขณะเรียนอยู่ก็เพิ่มเติมให้เขาเต็มที่ ต้องให้เขามากกว่า ต้องให้เกินร้อย ให้ความรู้ต่อยอดเขาไปเลย ในเชิงวิชา

2.ครู2 สิ่งดีที่ครู2 ได้ระบุถึงเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า เน้นวิชาการ โดยเฉพาะเรื่องการอ่านออกเขียนได้ โรงเรียนต้องการให้ปลอดการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ เพื่อจะสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ช่วยเหลือตัวเองให้เอาตัวรอดในสังคม รับรู้ข้อมูลข่าวสาร จับประเด็นได้ ไม่ถูกหลอก ส่วนเป้าหมายของครู2เองก็มีเป้าหมายเหมือนกับโรงเรียน นั่นคือ การอ่านออกเขียนได้ และต้องการเพิ่มเติมคือ อยากให้นักเรียนมีคุณธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่ครูมีความห่วงใย เพราะเห็นว่าเมื่อนักเรียนมีคุณธรรมจะอยากเรียนและตั้งใจเรียน จึงต้องการเน้นการเรียนดีและมีคุณธรรม ซึ่งผลจากการเป็นคนมีคุณธรรมนั้นได้เห็นประจักษ์ชัดที่ตนเอง ที่ได้เป็นครูทุกวันนี้ก็เพราะตนเองขวนขวาย รักการอ่าน รู้หน้าที่ นำคำสอนของครูมาคิดและปฏิบัติ และนำประสบการณ์ที่เห็นคุณแม่ยากลำบากมากระตุ้นตนเองให้เรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง

เคยเห็นว่ามีการดำเนินการได้ดีมาต่อยอดและดำเนินการต่อเนื่อง คือ การทำ PLC (Professional Learning Community) การสอนตัวต่อตัว กิจกรรมรักษ์ภาษาไทย และสอดแทรกการอ่านการเขียนในแต่ละรายวิชาของครูแต่ละคน เพื่อให้นำไปสู่เป้าหมายการเรียนรู้ที่โรงเรียนมุ่งเน้นให้บรรลุ นั่นคือ การอ่านออกเขียนได้

อยากให้ได้วิชาการ อ่านออกเขียนได้ เหมือนไม่ต้องเก่งเยี่ยมยอดแต่ต้องอ่านออกเขียนได้ เพื่อที่จะช่วยเหลือตนเองได้ ไม่ใช่ไปโดนหลอกได้ง่าย อ่านข่าวแล้วรู้ จับประเด็นได้ ตนเองเห็นเพื่อนระดับเดียวกันที่ไม่ได้เรียนหนังสือ จะแตกต่างเลยจากเพื่อนที่อ่านออกเขียนได้ เขาไม่สามารถรู้เลยว่าเหตุการณ์นั้นคืออะไร ยืน ณ เหตุการณ์เดียวกัน แต่เขาไม่รู้ว่า เขาเขียนว่าอะไร อ่านว่าอะไร ทำไมเพื่อนจึงเศร้า หรือดีใจ เพราะเขาอ่านไม่ออก อ่านไม่ได้ เหมือนตนเองเป็นปมด้อยด้วยค่ะ เห็นกับตัวเองเลยสำหรับเพื่อนวัยประถมนี้ ก็เลยคิดว่า เราไม่น่าให้เด็กเป็นเหมือนเพื่อนเราที่เราประสบมา อย่างน้อยๆ อ่านออกเขียนได้บ้าง ให้อยู่ในสังคมได้ ไม่ใช้เน้นวิชาการอย่างเดียว แน่นอนในโรงเรียนต้องได้วิชาการอยู่แล้ว ได้อะไรอยู่แล้ว เช่น ระดับการแข่งขันโอเน็ต เอ็นที อะไรพวกนี้ วัดอะไรก็ชั่งเขา แต่ตัวหนูเอง มันไม่ได้หมายถึงคะแนน แต่หมายถึงเอาไปใช้ในชีวิตประจำวันเขาด้วย คือ เขาจะอยู่อย่างไรถ้าเขาเขียนไม่ได้ เขาจะอยู่ได้อย่างไร ถ้าเขาเขียนไม่ได้ อ่านไม่ออก

3.ครู3 ระบุว่าโรงเรียนมีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาการอ่านการเขียนของนักเรียน สอดคล้องกับเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 อ่านออกเขียนได้ 100 เปอร์เซ็นต์ และนักเรียนชั้นอื่นๆ อ่านออกเขียนได้ไม่น้อยกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ เน้นการเขียน เพราะนักเรียนเขียนไม่ถูกต้อง และจะทำให้เข้มข้นขึ้นในช่วง 3 เดือนนี้ ครู3 ได้กล่าวถึงเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของตนเองว่า เหมือนกับเป้าหมายของโรงเรียนที่เน้นเรื่องการอ่านการเขียน ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ที่ครู3 เป็นครูประจำชั้นและสอนอยู่ ได้แก้ไขปัญหาการอ่านให้ดีขึ้น

แล้ว แต่การเขียนยังไม่น่าพอใจ โดยเฉพาะ 3-4 คน อยากให้นักเรียนทุกคนเขียนได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด นั่นคือ นักเรียนทุกคนจะต้องเขียนให้ได้ 10 คำขึ้นไป

> เป้าหมายที่ตั้งกัน ทำ AAR กันทั้งโรงเรียน ต้องการปรับปรุงการอ่านการเขียนของนักเรียน โดยเฉพาะการเขียน นักเรียนจะเขียนคำไม่ค่อยถูกต้อง มีอยู่ในทุกๆ ชั้น ตั้งแต่ ป.1-ม.3 เด็กอ่านได้ แต่ว่าเขียนไม่ถูกต้อง เป็นเรื่องที่เราจับตรงนี้มาแก้ปัญหา ให้สอดคล้องร้อยรัดกับที่ปีนี้เป็นปีที่รัฐบาลเน้นให้เด็กอ่านออกเขียนได้ ป.1 ร้อยเปอร์เซ็นต์ ป.2-มัธยมเจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ คือต้องอ่านออกเขียนได้ นี่เป็นจุดมุ่งหมายของเราในสามเดือน คือเหมือนเราเข้มขึ้น

ครู3เห็นจุดดีของเพื่อนครูคือ ครูมีกิจกรรมการสอน มีสื่อการสอน และความตั้งใจที่ดีในการสอนหลังจากที่ให้ครู3 ทบทวนสิ่งดีๆ ทั้งหมดที่พบ และให้ตั้งความฝันหรือความมุ่งหวังของตนเองว่า ฝันอยากเห็นอะไร ครู3 ได้ระบุว่า อยากเห็นนักเรียนเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ได้ทุกชั้น เพราะนักเรียนจะได้ฝึกและแสดงออกทั้งการอ่าน การเขียน และการคิด

> มันน่าจะเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์อันนี้ได้ เป็นความหวังของพี่ในทุกๆ ชั้นนะ พี่หวังอย่างนั้น ว่าจะสามารถเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ได้ คือ ถ้าเด็กเขียนตรงนี้ได้ ก็จะรวมทุกอย่างอยู่ในตัวเด็กคนนั้นแล้ว การอ่าน การเขียน การคิด มันทุกทักษะ จะรวมอยู่ในเรื่องนี้แล้ว เป็นความหวังของพี่คืออันนั้น ถ้าได้ตรงนี้จะได้ทุกทักษะเลย จริงนะ

4.ครู4 ได้ระบุถึงเป้าหมายการพัฒนานักเรียนของโรงเรียนว่า เป็นเรื่องการอ่าน การเขียน โดยเฉพาะการเขียนภาษาไทย ต้องการให้เขียนได้ถูกต้องตามความสามารถแต่ละระดับชั้น และต้องการให้นักเรียนมีลายมือสวย ส่วนเป้าหมายของครู4เองต้องการให้นักเรียนสามารถเขียนเพื่อสร้างโจทย์ปัญหาได้ มีลายมือสวย คิดวิเคราะห์และแก้โจทย์ปัญหาได้ “ที่ตกลงกันไว้คือ เด็กเราจะอ่อนการเขียนภาษาไทย เขาอ่านได้จริง แต่เขียนไม่ถูก โรงเรียนก็จะแก้ตรงนี้ จะทำอย่างไรให้เด็กเขียนได้ถูกต้อง เพราะว่าถ้าเด็กอ่านออกเขียนได้ก็โอเคใช่ไหม ที่นี้เด็กเราอ่านได้จริง แต่เขียนไม่ถูก เขียนแบบอ่านออกแต่เขียนไม่ได้ จึงตกลงจะทำเรื่องการเขียน”

ส่วนกิจกรรมที่ครู4 จะชวนครูผู้สอนคณิตศาสตร์ช่วงชั้นอื่นๆ ไปใช้กับนักเรียนเป็นกิจกรรมสร้างโจทย์ปัญหา อาจมีสถานการณ์ หรือรูปภาพมาให้นักเรียนฝึกสร้างโจทย์ปัญหา ได้ฝึกแสดงวิธีทำและหาคำตอบ เมื่อนักเรียนนำโจทย์ปัญหาที่สร้างมาส่ง ครูจะให้นักเรียนอ่านโจทย์ปัญหานั้นให้ครูฟังด้วย“ให้เขามาส่งแล้วอ่านให้เราฟัง น่าจะอ่านคล่อง เขียนได้เพราะเขาเป็นคนเขียนมาส่งครูเอง และคิดได้เพราะเขาคิดว่าจะทำอย่างไรจะได้ผลลัพธ์ตามที่ครูบอกว่าข้อนี้ทำวิธีบวกนะ ตอนแรกก็ต้องง่ายๆ ก่อน บวกนี่ง่ายที่สุด เช่น บ้านฉันมีแมวห้าตัว สมมตินะคะ มีหมาสามตัว รวมบ้านฉันมีสัตว์ทั้งหมดกี่ตัว”

5.ครู5 ระบุเป้าหมายของโรงเรียนว่า เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถคิดแก้ปัญหาได้ และให้นักเรียนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข สำหรับในช่วงก่อนสิ้นภาคเรียนนี้จะมุ่งเน้นเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์

> การอ่านการเขียน เป็นหลักเลยตอนนี้ อ่านเขียน คิดวิเคราะห์ เป็นปัญหาที่เรามุ่งมาก อาทิตย์หน้าเราตั้งเป้าหมายจะประเมินติดตามเด็กกลุ่มหนึ่ง วันที่ 29 มีบางคนต้องได้รับการอ่าน ทำทั้งโรงเรียน แต่จะมีเด็กไม่กี่คนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการอ่าน อย่างเช่น อ่านไม่คล่อง บางคนฟังอ่านปร๋อเลย แต่พอเขียน ก็มีปัญหาการเขียน ตอนนี้ทางโรงเรียนก็วางสเตปกันว่า เด็กคนนี้ให้ครูคนนี้มาช่วยหน่อย

กิจกรรมที่ครู5หวังว่า หากนำมาใช้อีกครั้งจะทำให้การอ่านหนังสือของนักเรียนมีความคึกคักขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่นิสัยรักการอ่าน นั่นคือ การอ่านแบบมีบัดดี้ หรือบัดดี้การอ่าน จะพูดคุยกับเพื่อนครูให้รู้การวัดผล การดำเนินการไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์ใดๆ เพียงใช้หนังสือเรียนในวิชาต่างๆ ที่นักเรียนใช้อยู่ จะให้นักเรียนอ่านรายบุคคลและรายกลุ่มเพื่อให้มีการช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม นอกจากนั้น ยังเสนอกิจกรรมคู่บัดดี้สอนสนุกทุกวิชา โดยจะส่งเสริมครูจับคู่ช่วยกันในการวางแผนการสอน สังเกตการสอน และสะท้อนผลหลังสอน เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนมีโอกาสโต้ตอบ ให้มีการใช้คำถาม

จะเห็นว่าเป้าหมายของครูผู้นำการเรียนการสอนที่มุ่งหวังในขั้นการสร้างฝัน (Dream) นี้ ส่วนใหญ่มุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถในการอ่านและการเขียนเป็นหลัก มีบางส่วนที่ให้ความสนใจเรื่องการคิด ทักษะชีวิต และคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายที่มาจากสิ่งดีหรือความสำเร็จในอดีต ได้ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนตั้งเป้าหมายด้วยมุมมองใหม่ที่มีความหวังและความกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ

Design (การออกแบบ)

1. ครู1 ได้นำสิ่งที่คิดไว้มาเขียนเป็นแผนปฏิบัติการ ดังนี้1) กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน โดยจะหารือกับคณะครูและคัดเลือกหนังสือที่มีในห้องสมุดนำหนังสือจากห้องสมุดไปจัดมุมหนังสือในห้องเรียนทุกชั้น โดยให้นักเรียนเลือกอ่านตามความสนใจและมีการตั้งรางวัลสำหรับผู้ตอบคำถามจากการอ่านได้ จึงตั้งชื่อกิจกรรมนี้ว่า หนึ่งเล่มหนึ่งคำถามหนึ่งรางวัล 2) กิจกรรมเสียงตามสาย จะให้นักเรียนบันทึกย่อเรื่องที่สนใจ และอ่านหรือเล่าให้นักเรียนฟัง ประกอบการเปิดเพลงผ่านเสียงตามสาย โดยจะเริ่มต้นที่กลุ่มสภานักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ จะให้นักเรียนได้ประชุมวางแผนงาน และสามารถดำเนินการได้ในทุกๆ วัน 3) กิจกรรมเล่านิทาน จะเปลี่ยนจากเดิมที่ครูเวรประจำวันเป็นผู้เล่า จะให้นักเรียนเป็นผู้เล่า ก่อนที่นักเรียนจะเล่านิทานนักเรียนจะอ่านนิทาน และฝึกเล่าให้ครูประจำชั้นฟังก่อน ซึ่งจะปรับเวลาเล่านิทานในช่วง 12.10-12.30 น. และ 4) กิจกรรมค่าย

เป็นกิจกรรมอ่านออกเขียนได้นอกห้องเรียนใช้เวลาครึ่งวัน โดยใช้วิชาภาษาไทยเป็นแกน จะจัดกิจกรรม 5 ฐาน จัดให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ออกเป็น 5 ทีม โดยคละชั้นเรียน จะจัดในเดือนกุมภาพันธ์ ทั้งนี้ จะชวนครูมาวางแผนร่วมกันก่อนแผนการทำงานของครู1 ดังภาพประกอบ12

กิจกรรมส่งเสริมการอ่านคล่อง เขียนคล่อง

ที่	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผลที่คาดหวัง
1	กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล	1. เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน 2. เพื่อพัฒนาบุคลิกนิสัยในชั้นเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับนักเรียน	1. เสนอกิจกรรมเพื่อขออนุมัติ 2. ประชุมครูเพื่อวางแผน 3. ประชุมชี้แจงบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย 4. ดำเนินการตามแผน 5. ประเมินหลังการจัดกิจกรรม	ชั้น ป. 1 - 6	25 ม.ค. – 4 มี.ค. 59	1. นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. มีบุคลิกนิสัยในชั้นเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับนักเรียน
2	กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย	1. เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ทั่วไป และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการฟัง 2. เพื่อให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ รอบตัว	1. เสนอกิจกรรมเพื่อขออนุมัติ 2. ประชุมครูเพื่อวางแผน 3. ประชุมชี้แจงบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย 4. ดำเนินการตามแผน 5. ประเมินหลังการจัดกิจกรรม	สภานักเรียน	25 ม.ค. – 4 มี.ค. 59	นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ รอบตัว
3	กิจกรรมเล่านิทานเพื่อนน้อง	1. เพื่อฝึกให้นักเรียนมีสมาธิในการฟังมากขึ้น 2. เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้และสนุกสนานกับกิจกรรมที่จัดขึ้น 3. เพื่อให้นักเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	1. เสนอกิจกรรมเพื่อขออนุมัติ 2. ประชุมครูเพื่อวางแผน 3. ประชุมชี้แจงบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย 4. ดำเนินการตามแผน - คุณครูจัดทำสื่อต่าง ๆเกี่ยวกับนิทาน เช่น จากนิทานหุ่นต่าง ๆ - หนังสือนิทานเรื่องต่าง ๆ - คุณครูเตรียมเล่านิทานก่อนการนำเข้าสู่บทเรียน 5. ประเมินหลังการจัดกิจกรรม - คุณครูจะสอบถามเด็ก ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาในนิทาน ความรู้ที่ได้รับจากการฟังนิทานเรื่องนั้น ๆ	ชั้น ป. 1 - 6	25 ม.ค. – 4 มี.ค. 59	1. นักเรียนมีสมาธิและสนใจการเรียนมากขึ้น 2. นักเรียนได้รับความรู้และสนุกสนานจากนิทานที่คุณครูเล่าให้ฟัง 3. นักเรียนนำความรู้ทางด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนิทานไปปฏิบัติได้จริง
4	ค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน	1. นักเรียน เห็นความสำคัญของการอ่าน และสามารถเชื่อมโยงทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน เข้าด้วยกันได้ 2. นักเรียนความสามารถในการวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์จากเรื่องที่อ่านได้สามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิด และประสบการณ์จากการอ่านได้อย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์ 3. นักเรียนนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม 1 วัน สร้างสรรค์การอ่านไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการอ่านในชีวิตประจำวัน	1. เสนอแผนงานเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากผู้บริหารโรงเรียน 2. ประชุมชี้แจงปรึกษาหารือแผนงานแก่คณะกรรมการห้องสมุดและผู้เกี่ยวข้อง 3. ประชุมเพื่อเตรียมการจัดกิจกรรม 4. ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนงานที่กำหนด 5. ประเมินผลการจัดกิจกรรม 6. จัดทำรายงานผลการจัดกิจกรรม	ชั้น ป. 1 - 6	17 ก.พ. 59	1. นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม ได้ฝึกฝนการทำงานกลุ่มและเรียนรู้ระบบพี่ 2. นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความสนุกสนานในการทำกิจกรรมซึ่งเป็นการสร้างเจตคติที่ดีในด้านการอ่าน 3. นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความตระหนักในความสำคัญของการอ่าน รู้วิธีการอ่าน การบันทึกการอ่านและนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

ภาพประกอบ 12 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการอ่านคล่องเขียนคล่องของครู 1

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนต่อแผนปฏิบัติการที่ครู1จะดำเนินการว่า กิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมตรงกับเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการเห็นและตอบโจทย์ได้ตรงประเด็น จะกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจในการอ่านมากขึ้น และครูทุกคนเข้าร่วม จะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น ดังคำกล่าวของ ผอ.10 ที่กล่าวว่า

> ผมคิดว่าเป็นการตอบโจทย์ที่ตรงประเด็นเลยแหละ พอเขานำเสนอมาอย่างนี้ เด็กจะสนใจ จะแสวงหามากขึ้น จะนำมาสู่ที่เขาจะอ่านออกเขียนได้ เหมือนเป็นเทคนิค เป็นกิจกรรมกระตุ้นเร้าให้เขาอ่านหนังสือ ... กิจกรรมเหล่านี้เคยทำอยู่แต่ไม่ได้มาแลกเปลี่ยนและบูมทั้งโรงเรียน แต่ก่อนทำใครทำมัน พอครูเขาเป็นแกนนำปุ๊บ มาบู (บูรณาการ) ครูเขาก็ทำด้วย ร่วมด้วย ... ผมชอบกิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย เด็กได้กล้าแสดงออก เหมือนกับการนำระบบของสภานักเรียนเข้ามา เดิมทีเราทำกันไม่ได้จัดระบบ เพียงมีการพาพูดหน้าเสาธง

2.ครู2 วางแผนการดำเนินการตลอดภาคเรียน และนำเสนอแผนต่อผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

เราจะทำอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ครูจะมีแฟ้ม ผอ.จะเป็นหลัก PLC นำครูมารวมกัน ส่วนสอนตัวต่อตัวเป็นเรื่องของเวลาของครูแต่ละคน ที่จะนัดเด็กเมื่อไร อย่างที่ทำในแฟ้มคือ คัดกรองเด็กออกเป็นกลุ่ม ว่าแต่ละกลุ่มจะใช้เครื่องมือต่างกัน เด็กอ่อนจะใช้คำไหน เด็กปานกลางจะใช้คำไหน เราจะประเมินทุก 2 สัปดาห์ค่ะว่าจะดีขึ้นหรือเปล่า ถ้าเราเริ่มทำเลย ณ ตอนนี้ เราก็จะประเมินอีกทีวันที่ 5 กุมภา ว่าเขาจะดีขึ้นหรือเปล่า ประเมินวันที่ 5 กุมภา เหมือนกันหมดเลย แล้วรักษ์ภาษาไทยที่เราทำอย่าง 10-15 นาที เราจะได้แค่คำ หนูว่าถ้าเพิ่มเวลาอีก จะให้เด็กเอาคำมาแต่งประโยค เพื่อให้เขาบูรณาการได้จริง จากประโยคก็เป็นเนื้อเรื่อง จากที่เคยเสนอแค่คำ แล้วมานั่งเรียน ก็เปลี่ยนเป็นเอาคำมาแต่งให้เป็นประโยค นี่คือความคาดหวังของหนู

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนความคิดต่อแผนปฏิบัติการของครู2 โดยให้ความสำคัญกับการทำ PLC ส่วนการอ่านออกเขียนได้จะเน้นที่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จะเน้นกระบวนการคิด โดยกล่าวสนับสนุนว่า “เราแบ่งเป็น 3 ช่วงชั้น อนุบาลเราเน้นให้ใช้เทคนิค BBL คือเขาใช้ Project-based Approach เราก็ให้สอดแทรกแบบ BBL เข้าไปด้วย ของ ป.1-3 แก้ปัญหาอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ส่วน ป.4-6 แก้ปัญหากระบวนการคิด”

3.ครู3 ระบุว่าสิ่งที่จะทำให้ความฝันนั้นเกิดขึ้นได้จริงเกี่ยวกับการให้นักเรียนเขียนเชิงสร้างสรรค์ทุกชั้นเรียน และเตรียมคิดวางแผนไว้ว่า จะทำ AAR ร่วมกันของคณะครู จะต้องให้ครูวางแผนด้วยกัน ในบทบาทของครู3จะเป็นผู้เข้าไปช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อนครู ซึ่งสามารถเริ่ม

ดำเนินการได้ทันทีด้วยการพูดคุยกับเพื่อนครู เริ่มที่ครูผู้สอนภาษาไทยในแต่ละช่วงชั้น ให้ครูภาษาไทยเป็นแกน และให้ครูวิชาการช่วงชั้นเป็นผู้ประสานให้มีการดำเนินการจริง สำหรับสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องเตรียมล่วงหน้าก็คือ กระดาษ สี และใช้ในสัปดาห์หน้า (วันที่ 25 มกราคม 2559) คาดหวังว่า ก่อนสิ้นภาคเรียนนี้ นักเรียนแต่ละคนจะสามารถมีชิ้นงานคนละ 5-6 ชิ้นงาน และมั่นใจว่าสามารถกิจกรรมนี้ได้อย่างแน่นอน

ครู3เขียนแผนปฏิบัติการที่จะดำเนินการ ซึ่งจะใช้ในการนำเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบและให้การสนับสนุนการดำเนินการครั้งนี้ ครู3เขียนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กิจกรรมการเขียนเชิงสร้างสรรค์ (เขียนภาพประกอบเรื่อง)
1 ทำ AAR ก่อน
2. วางแผนการสอน การเขียนเชิงสร้างสรรค์
3. ครูมีทำต่ายทอด การเขียนเชิงสร้างสรรค์แก่เพื่อนครูโดยวิธี
4. เตรียมสื่อ อุปกรณ์
5. คู่มือปฏิบัติ
สุ่มหาวิธีสอน
6. นักเรียนจัดทำชิ้นงาน และเกิดชิ้นงานคนละ 1 ชิ้น
ภายใน 2 สัปดาห์.
เป้าหมาย * สรุปเรื่องที่ทำคือ การพัฒนาการอ่าน
การเขียน

การสะท้อนคิดต่อแผนปฏิบัติการของครู3โดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นดีกับกิจกรรมที่ครู3จะดำเนินการ โดยเน้นให้มีการกระจายไปยังเพื่อนครูคนอื่นๆ ทั้งครูภาษาไทย และครูศิลปะ อยากให้ครู3พิจารณาหารางวัลเพื่อยกย่องนักเรียนและครูที่ทำได้ดีด้วย และให้หาโอกาสนำผลงานการเขียนเชิงสร้างสรรค์ไปจัดแสดงนิทรรศการด้วย นอกจากนั้นยังเห็นชอบที่จะสนับสนุนสื่อวัสดุที่จะใช้ในการทำกิจกรรม ได้แก่ กระดาษปอนด์ และสี

> ดี เขียนด้วย วาดภาพด้วย ก็จะผ่อนคลาย เอาภาพนำ ก็ดีนะ เห็นด้วย มีมาสรุปหลังจากทำไปได้พักหนึ่ง เป็นอย่างไร มาหาข้อดีข้อเสีย ... อาจต่อยอดโดยจัดนิทรรศการในโรงเรียน ในวันรักษ์ภาษาไทย ต้องมีการประกวด มีการยกย่องหน่อย แต่คนที่ไม่ดีก็อย่าทิ้ง ต้องทำให้เขาภูมิใจ นอกจากนั้น ครูที่ทำให้เกิดผลงานขึ้นมา ควรหารางวัลให้เขาหน่อย ควรมีชื่อเป็นที่ชื่นชม เป็นที่ประจักษ์ หาโอกาสทำให้ครูด้วย

4.ครู4 เขียนแผนปฏิบัติการ เตรียมนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมสร้างโจทย์ปัญหา เพื่อฝึกให้นักเรียนได้อ่าน เขียน และคิดวิเคราะห์ในวิชาคณิตศาสตร์ โดยให้นักเรียนสร้างโจทย์ปัญหาวันละ 1 ข้อ ดังนี้

กิจกรรมสร้างโจทย์ปัญหา
เพื่อฝึกการอ่าน เขียน และคิดวิเคราะห์ในวิชาคณิตศาสตร์
- ให้นร สร้างโจทย์ปัญหาวันละ 1 ข้อ
- หาอ่านโจทย์ให้ฟัง
- หาข้อที่ตอบ
- ครูจะแจกกระดาษให้นร คนละ 1 แผ่น แล้วให้เด็ก
ทำมาวันละ 1 ข้อ เป็นการบ้าน
- จะทำกับเด็กปีเตรียม ป.4 - ป.6
- จะเริ่มทำในวันจันทร์ที่ 25 ม.ค 59

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนคิดต่อแผนปฏิบัติการที่ครู4นำเสนอว่า เป็นกิจกรรมที่ดีที่เน้นการคิด โดยชี้แนะว่า การจัดการเรียนการสอนนี้จะต้องให้นักเรียนเรียนรู้ตามลำดับ โดยเริ่มจากง่าย และใช้สื่อของจริงที่มีอยู่ในธรรมชาติรอบตัวของนักเรียนมาช่วยทำให้นักเรียนเรียนรู้และเกิดความเข้าใจ รวมทั้งควรกระจายวิธีการนี้ไปยังชั้นเรียนอื่นๆ ด้วย

> อันนี้จะเน้นไปทางคิด อ่านจะต้องอยู่หลังคิดนะอันนี้ เด็กจะต้องคิดก่อน ก่อนที่จะไปสร้างโจทย์ เราจะต้องเอาโจทย์เปลือยๆ ก่อน จะต้องต่อยอดจากตรงนั้น อันนี้ไม่ใช่ชั้นหนูชั้นเดียว ต้องกระจายไปอย่างชั้น ป.1 ด้วย ป.1 โจทย์ปัญหาอาจจะยังเริ่มต้นไม่ได้ ไปสักพักหนึ่ง ก็จะดีนะ ... จะส่งเสริมการอ่านอย่างไร อ่านเสร็จช่วยกันคิด เขียน ลงมือทำ ก็ดีนะ ถ้ามีสื่อ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการอ่านสักหน่อย จะดีมากเลยนะ เช่น แม่ซื้อส้มมาสองลูก เพื่อนให้มาอีก 1 ลูก เท่าไร ทำอย่างไร เพื่อนบอกรวมแล้วรวมหมายถึงอะไร ทำอย่างไร ก้อนหินใบไม้ ใช้ได้เลย

5.ครู5 เขียนแผนปฏิบัติการเพื่อเตรียมนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมบัดดี้เพื่อนรักนักอ่าน ให้นักเรียนจับคู่กันอ่าน และบันทึก รวมทั้งการนำเสนอการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้สนุก ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนคิดต่อแผนปฏิบัติการที่ครู5นำเสนอว่า เป็นกิจกรรมที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษามีชอบและเห็นด้วยที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีความสนุก ให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยชี้แนะว่าให้นำเกมหรือกิจกรรมในรายการโทรทัศน์มาประยุกต์ใช้ในการสอน รวมทั้งต้องการให้การจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคนมีการประสานสัมพันธ์ และส่งต่อข้อมูลจากการสอนเพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

เห็นด้วยนะที่ สนุก จะจำง่าย อย่างกิจกรรมที่อยู่ในทีวีที่ดูกันทุกวัน อย่างปริศนาฟ้าแลบเนี่ย ช่องเวิร์คพอยท์ เอาคำทายมา ทายถูกก็เลื่อนขึ้น ทายถูกก็มีรางวัล ถ้าเราเอาตรงนี้มาปรับใช้ ถามปัญหาว่าอ่านว่าอย่างไร ตอบถูก ปรบมือหน่อย คนนี้อ่านออก ก็ปรบมือ เฮ้ ชวนให้เด็กร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วม การสอนสนุกเห็นด้วยเลย และอีกอย่างหนึ่งการส่งต่อของครูทุกคนต้องสัมพันธ์กัน วิชานี้เกี่ยวกับวิชานั้น จะช่วยกัน

จากขั้นการออกแบบ (Design) จะเห็นได้ว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนได้นำสิ่งดีที่ค้นพบมาวางแผนการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะการพัฒนาการอ่านการเขียน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินการ

การสานฝัน (Destiny)

1. ครู1ได้มองเห็นเป้าหมายของโรงเรียนและตนเอง สิ่งดีของตนเองในอดีตที่เคยทำมา ได้คิดถึงกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนานักเรียนสู่เป้าหมาย ได้ทำรายละเอียดกิจกรรมพัฒนาการอ่านการเขียนที่จะนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ได้ค้นพบเทคนิคที่จะนำมาใช้พัฒนานักเรียน ได้ฝึกการคิดวิเคราะห์ ได้แสดงความคิดนอกจากกรอบเดิม ได้มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการโรงเรียน และได้รู้จักตัวตนของตนเอง เห็นสิ่งดีที่มีอยู่และเห็นคุณค่าของตนเอง ได้ข้อคิดจากการย้อนคิดทบทวนทำให้เห็นจุดเด่นเห็นคุณค่าของสิ่งที่มีอยู่ เป็นการกระตุ้น จุดประกายที่จะเริ่มงานการพัฒนาที่ท้าทายอีกครั้ง และสิ่งที่จะพัฒนาต่อไปก็คือ การทำกิจกรรมที่วางแผนไว้ให้สัมฤทธิผลภายใน 3 เดือน ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ครู2สะท้อนถึงสิ่งดีที่ได้พบและได้ปฏิบัติ ได้เขียนสรุปความคิดรวบยอดของสิ่งที่จะดำเนินการเกี่ยวกับขั้นตอนและผลที่คาดหวัง รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนแนวทางพัฒนานักเรียนกับผู้บริหารสถานศึกษา ผลที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย สิ่งดีที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้เริ่มสร้างการรับรู้ให้บุคคลภายนอก ได้เห็นขั้นตอนแนวทางที่เป็นจุดเน้นได้อย่างชัดเจน และรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในตัวเอง ได้จัดระบบความคิดทำให้เห็นแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายที่มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น แนวทางการพัฒนาต่อไปคือ การเผยแพร่สื่อสารแผนปฏิบัติการนี้ให้เพื่อนครูได้เข้าใจและดำเนินการร่วมกัน

3. ครู3ได้พบกิจกรรมที่จะทำให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อต่อยอดสิ่งที่ดำเนินการอยู่คืออะไร เพื่อจะให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง ได้คิดไปถึงสิ่งที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จ นั่นคือ การตั้งใจจริง ปรับเทคนิคกิจกรรม และสื่อการสอนผลที่ได้คือ ได้เกิดสิ่งที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการเพื่อต่อยอดการพัฒนาการอ่านการเขียนของนักเรียน ได้ข้อตกลงที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดชิ้นงานของนักเรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งมีความรู้สึกว่า ดีใจ ภูมิใจที่ได้ทำสิ่งดีให้เกิดขึ้นกับนักเรียน และสิ่งที่จะดำเนินการครั้งนี้ ตนเองทำได้อยู่แล้วบทเรียนหรือข้อคิดที่ได้ในกิจกรรมครั้งนี้ การพูดคุยในลักษณะนี้เป็นการจุดประกาย เป็นการกระตุ้นให้ได้แนวคิดในการพัฒนา

และเกิดความรู้สึกภูมิใจและเป็นสุขใจส่วนสิ่งที่นำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา คือ เห็นวิธีการพูดคุยที่นำไปใช้กับเพื่อนครูเพื่อทำหน้าที่ของตนเองในการเป็นครูผู้นำต่อไป

4. ครู4ได้บอกเล่าถึงวิธีการปฏิบัติของครูที่ตนเองรู้สึกประทับใจและชื่นชมการสอน ย้อนคิดถึงวิธีการสอนของตนเองที่ทำให้นักเรียนเรียนดีขึ้น จากนั้นคิดนำสิ่งดีที่พบมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุการอ่านการเขียนและการคิด รวมทั้งได้เขียนสิ่งที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนานักเรียน ผลจากการสนทนาด้วยสุนทรียแสวงหาทำให้ความคิดเกิดขึ้นมา เป็นการจุดประกายให้เห็นวิธีการนำไปใช้กับนักเรียน รู้สึกภาคภูมิใจในตนเองที่จะสามารถช่วยให้นักเรียนอ่านเขียนและคิดได้ ครู4ได้เห็นสิ่งดีที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้นและนำไปปรับปรุงพัฒนากลุ่มนักเรียนที่ตนเองสอน รวมทั้งทดลองด้วยตนเองควบคู่กับการไปแนะนำเพื่อนครู

5. ครู5ได้เสนอแนวความคิดวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาผลการเรียนรู้ของนักเรียนสู่เป้าหมายการพัฒนาการอ่าน การเขียน และการคิด การได้สนทนาทำให้เกิดความคิดใหม่ขึ้น ทำให้ได้ประมวลความคิด และได้ต่อยอดความคิดให้สมบูรณ์ขึ้น รวมทั้งรู้สึกภูมิใจในตนเอง ได้ข้อคิดในการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งพัฒนานักเรียน คณะครู ที่จะร่วมมือรวมพลังกัน ช่วยคิด หาแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและดำเนินการตามแผนงานที่ได้ตั้งใจไว้

การดำเนินการวงรอบที่ 2

ครูผู้นำการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนได้ดำเนินการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน ด้วยกิจกรรมที่ครูผู้นำการเรียนการสอนสร้างสรรค์ขึ้นมาดังปรากฏในการดำเนินการวงรอบที่1 เพื่อร่วมกับเพื่อนครูในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นปัญหาเรื่องการอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ในบทบาทของครูผู้นำการเรียนการสอน จึงดำเนินการเพื่อให้เกิดผลดังที่คาดหวัง

การสร้างฝัน (Dream)

ในการดำเนินการวงรอบที่ 2 ครูผู้นำการเรียนการสอนได้เรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) จากการดำเนินการวงรอบที่1 นำมาทบทวนเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ดังนี้“ต้องการมุ่งทำให้นักเรียนอ่านคล่อง เขียนคล่อง และมีทักษะชีวิตที่ดี” (ครู1) “ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ โดยที่จำนวนนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้เป็นศูนย์” (ครู2) “อยากเห็นนักเรียนมีทักษะการอ่าน การเขียน และการคิดที่ดีขึ้น” (ครู3) “ต้องการให้นักเรียนมีทักษะการอ่าน การเขียน และการคิดดีขึ้น” (ครู4) “ต้องการให้นักเรียนมีพฤติกรรมรักการอ่าน การเขียน” (ครู5)

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่าขั้นการสร้างความฝัน (Dream) นี้ ครูผู้นำการเรียนการสอนมีความมุ่งหวังให้นักเรียนอ่านออก อ่านคล่อง รักการอ่าน เขียนได้ เขียนคล่อง มีทักษะชีวิตและการคิดที่ดีขึ้น สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและของครูผู้นำที่วางไว้เดิม แสดงให้เห็นว่าในครูผู้นำการเรียนการสอนมุ่งหวังให้การพัฒนาส่งผลสู่คุณภาพของผู้เรียน

การออกแบบ(Design)

ครู1เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ออกแบบแผนการดำเนินกิจกรรมไว้4 กิจกรรม ได้แก่ 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัลเล่านิทานเพื่อน้อง ชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย และค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน

ครู 2 เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ได้วางแผนส่งเสริมให้เพื่อนครูดำเนินการในสิ่งที่ครูทำได้ดีอยู่แล้ว ได้แก่ การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทยในทุกเช้า การบูรณาการภาษาไทยในวิชาต่างๆ และการทำกิจกรรม PLC ทุกวันศุกร์ โดยที่ครู2 ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ของกลุ่ม PLC ของโรงเรียน

ครู 3 เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษา (ขยายโอกาส) ในช่วงชั้นที่ 1 ครู3 เน้นการอ่านออกเขียนได้และคิดได้วางแผนส่งเสริมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ ไปยังชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยร่วมมือกับครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในแต่ละระดับชั้น

ครู 4 เน้นเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดในการสอนวิชาคณิตศาสตร์ ได้ส่งเสริมให้ครูผู้สอนคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ได้นำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการสร้างโจทย์ปัญหา และฝึกฝนการอ่าน การเขียน และการคิด ไปพร้อมกันด้วย

ครู 5 ครูผู้นำการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) วางแผนการส่งเสริมให้ครูนำกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน ไปใช้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการเน้นให้ครูคู่บัดดี้ปรับให้การเรียนการสอนให้สอนสนุกทุกวิชา โดยการเน้นย้ำในการประชุมร่วมกันของคณะครู

การสานฝัน (Destiny)

1. การดำเนินการของครู1จากการค้นพบเทคนิควิธีการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ของครู1 ทำให้ครู1ได้มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่มีอยู่ รู้จักตัวตนของตนเอง ได้แรงบันดาลใจ และแรงพลังในการทำกิจกรรมเหล่านั้นอีกครั้ง ด้วยความรู้สึกท้าทายในมุมมองใหม่ครู1 ครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มีการประสานเพื่อนครูให้ร่วมมือดำเนินการ มีเป้าหมายให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ มีทักษะชีวิต จึงได้นำประสบการณ์และกิจกรรมที่เคยประสบผลสำเร็จในอดีตกลับมาปรับใช้อีกครั้งหนึ่ง จำนวน4 กิจกรรม ได้แก่ 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล เล่านิทานเพื่อน้อง ชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย และค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน ครู1รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำกิจกรรมเหล่านี้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะมาช่วยเติมเต็มให้เด็กอ่านหนังสือ

ได้ดีขึ้น และจะดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน และจะค้นหากิจกรรมดีๆ มาเพิ่มเติมเพื่อการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของเด็กๆ อีกครู1นำเสนอ3 กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้ว ดังนี้

1.1) กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล เป็นการกระจายหนังสือที่น่าสนใจที่เคยอยู่ในห้องสมุด ใส่ตะกร้าไปไว้ให้นักเรียนอ่านในทุกห้องเรียน ได้สร้างความแปลกใหม่ด้วยการให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ แก่นักเรียน จะติดคำถามไว้เหนือตะกร้าหนังสือ เช่น ตัวการ์ตูนในเรื่องไหนที่หนูชอบมากที่สุด เพราะอะไร แล้วทุกวันศุกร์ครูประจำชั้นจะจับสลากเพื่อมอบรางวัลให้ผู้ที่เขียนคำตอบและโชคดี กิจกรรมนี้ได้สร้างแรงกระตุ้นให้เด็กอยากอ่าน ทั้งจากรางวัลและการอ่านร่วมกันกับเพื่อน ได้ทั้งความรู้ และความสนุกสนานไปพร้อมกัน

1.2) เล่านิทานเพื่อน้องเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนเริ่มทำช่วงกลางวันหลังกิจกรรมแปรงฟันและสวดมนต์ ใช้เวลา ประมาณ 5 นาที โดยมอบหมายให้แต่ละชั้นเรียนเลือกเด็กที่อยากเล่านิทาน สัปดาห์ละ 1 คน แต่ละชั้นรับผิดชอบแต่ละวัน ชั้น ป.1 เล่าวันจันทร์ ชั้น ป.2 เล่าวันอังคาร ชั้น ป.3 เล่าวันพุธ ชั้น ป.4 เล่าวันพฤหัสบดี และชั้น ป.5-6 เล่าวันศุกร์ ในการเล่านิทาน ผู้เล่าจะไม่บอกผู้ฟังว่า เรื่องที่เล่านั้นชื่ออะไร เมื่อเล่าจบจึงจะให้ช่วยกันตอบว่าเป็นเรื่องอะไร และบอกว่าเรื่องนี้สอนอะไร บางคนเล่าประกอบท่าทาง บางคนยังเล่าไม่เก่งก็อาจถือหนังสืออยู่ บางชั้นเรียนมาเป็นทีม ซึ่งได้รับความสนใจจากนักเรียนมากเมื่อเปลี่ยนมุมมองใหม่ให้ช่วงเวลานี้ จากบทบาทครูมาเป็นบทบาทของนักเรียน ครูเป็นผู้ชี้แนะ ช่วง 2 สัปดาห์ที่ผ่านมา มีผลการตอบรับดี นักเรียนกล้าแสดงออก ได้ฝึกทักษะการอ่าน เป็นการต่อยอดจากกิจกรรมการอ่านของโรงเรียน และเป็นการฝึกการคิดวิเคราะห์ให้นักเรียนที่ได้ฟังและคิดตอบคำถามด้วย

1.3) ชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสายเป็นกิจกรรมที่ให้นักเรียนที่เป็นสมาชิกสภานักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการดึงสภานักเรียนให้กลับมามีบทบาทมากขึ้น ผลการดำเนินการผ่านมา 2 สัปดาห์ ได้รับเสียงตอบรับดีจากผู้ปกครอง เด็กที่จะต้องอ่านผ่านเสียงตามสายในวันต่อไปจะนำเรื่องที่จะอ่านไปฝึกอ่านให้ผู้ปกครองฟัง ถือเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างเด็กกับผู้ปกครอง ส่วนครูก็ให้เวลาในการฟังและช่วยปรับปรุงการอ่านของนักเรียน เพราะเสียงตามสายจะกระจายเสียงไปถึงชุมชนโดยรอบโรงเรียน สัปดาห์แรกนักเรียนทั่วไปไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าใดนัก พอวันศุกร์ที่ผ่านมามีการประกาศผู้ได้รับรางวัลจากการตอบคำถามสิ่งที่ได้ฟังจากเสียงตามสายทำให้นักเรียนสนใจฟังมากขึ้น เพราะการจัดรายการ 5 วัน จะมี 1 วัน ที่จะมีการถามคำถาม ถ้านักเรียนฟังทุกวันจะรู้ว่าถามคำถามอะไร และเขียนคำตอบได้ถูกต้อง สัปดาห์ที่สองนี้มีนักเรียนสนใจส่งคำตอบจนเต็มกล่องรับคำตอบ นอกจากเด็กจะสนใจมากขึ้น ชุมชน ผู้ปกครองและครูก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น พูดคุยกันเรื่องการอ่านของบุตรหลานมากขึ้นขณะนี้มีนักเรียนที่ไม่ได้เป็นสภานักเรียน เมื่อเห็นรุ่นพี่อ่านก็เกิดแรงจูงใจอยากอ่านออกเสียงตามสายบ้าง ในช่วงต่อไปก็จะประสานกับครูประจำชั้นให้พิจารณานักเรียนมาร่วมกิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสายเพิ่มเติมรวมทั้งจะให้นักเรียนแสวงหาความรู้หรือเรื่องราวที่จะมาอ่านผ่านเสียงตามสายด้วยตนเอง

2. การดำเนินการของครู2ดำเนินการส่งเสริมเพื่อนครูให้ร่วมดำเนินการ 4 กิจกรรม ดังนี้

2.1) PLC (ชุมชนแห่งการเรียนรู้) เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการเป็นประจำ แต่ในช่วง 2 สัปดาห์ที่ผ่านมา ครู2 เป็นผู้นำกิจกรรม PLC นี้เอง เป็น facilitator ซึ่งได้เรียนรู้มาจากผู้อำนวยการโรงเรียนในการนำกลุ่มแต่ละครั้ง ในการดำเนินการแต่ละครั้งจะแจ้งครูให้ทราบก่อนว่า จะทำ PLC หัวข้อเรื่องอะไร เพื่อครูจะได้เตรียมสื่อมาประกอบการพูดคุย นัดเวลา สถานที่ และกำหนดกรอบ GROW model ให้ครูด้วย ครู2 จะตั้งคำถาม อาทิ อยากรู้ว่าครูแต่ละคู่บัดดี้ Lesson Study มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง มีอะไรที่ดีที่ทำให้นักเรียนสนใจ หรือมีอะไรที่ประสบผลสำเร็จ สิ่งที่ภูมิใจคืออะไร อะไรคือเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ จุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาคืออะไร นอกจากนั้น ครู2 ยังเป็นผู้สรุปประเด็นสำคัญจากการรับฟังเพื่อนครู เพื่อเชื่อมไปสู่การให้ครูระบุเทคนิควิธีการที่สนใจที่ได้จากการฟังเพื่อนครูไปประยุกต์ใช้ในการสอนครั้งต่อไป ซึ่งได้รับความร่วมมือและความเป็นกันเองอย่างมากจากเพื่อนครู

2.2) ซ่อมเสริมตัวต่อตัว เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเด็กที่ยังอ่านไม่ได้โดยครูประจำชั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดในชั่วโมงสุดท้ายของวัน ครูบางชั้นรับประทานอาหารเสร็จเร็วก็จะให้เด็กมาอ่านช่วงพักกลางวันด้วย แต่ละชั้นเรียนจะมีการคัดกรองเด็กออกเป็น 3 กลุ่ม คือ อ่อน กลาง และอ่านได้แล้ว และจะมีเครื่องมือไปส่งเสริมแตกต่างกัน กลุ่มอ่อนจะเน้นตัวต่อตัว ซึ่งครู2 เห็นเพื่อนครูปฏิบัติเหล่านี้อยู่เสมอ ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในการสังเกตกิจกรรมที่เกิดขึ้น และเข้าไปถ่ายภาพการสอนของครูแต่ละชั้นด้วย

2.3) รักษ์ภาษาไทย เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยครูประจำชั้นในชั่วโมงแรกของแต่ละวัน ครู2 เป็นหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนได้จัดให้ครูประจำชั้นได้สอนชั่วโมงแรกในชั้นที่ครูเป็นครูประจำชั้นอยู่ ได้ขอให้ครูสละเวลา 10-15 นาที ให้นักเรียนจัดเวรผลัดเปลี่ยนกันมานำเสนอภาษาไทยวันละคำ และภาษาอังกฤษวันละคำ 2 สัปดาห์ที่ผ่านมานี้ ได้มีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย โดยครู2 พูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูว่า จากการดูลักษณะข้อสอบประเมินการอ่าน จะเน้นการแต่งประโยคและเขียนเรื่องจากภาพ จึงปรับมาให้นักเรียนได้แต่งประโยคลงในสมุดและเป็นการฝึกในเรื่องลายมืออีกด้วย

2.4) บูรณาการภาษาไทยในทุกวิชาเป็นกิจกรรมที่ให้ครูแต่ละวิชาช่วยเน้นและดำเนินการ ช่วยดูการเขียน การพูดให้ถูกต้อง เช่น ในวิชาสังคมศึกษาจำเป็นต้องให้นักเรียนเขียนเรื่อง จะทำดีให้สังคมได้อย่างไรบ้าง ก็ให้นำทักษะการเขียนเรียงความภาษาไทยเข้าไปแนะนำนักเรียนก่อนเขียนได้ นอกจากนั้น ยังให้นักเรียนร่วมกิจกรรมพิซซ่ารักการอ่าน สะสมเรื่องที่อ่านในวิชาใดก็ได้บันทึกลงแบบฟอร์มเพื่อแลกแสตมป์ และเมื่อได้แสตมป์ครบครูจะพาไปรับประทานพิซซ่าที่ร้านขายพิซซ่า กิจกรรมนี้นักเรียนชอบและกระตือรือร้นที่จะอ่านหนังสือ

3. การดำเนินการของครู3 ครู3ร่วมมือกับครูประจำวิชาภาษาไทยชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 พัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยให้นักเรียนคิดเขียนเรื่องด้วยคำถามใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และเริ่มจากเรื่อง

ใกล้ตัว เป็นการสรุปให้เห็นอย่างครบองค์ประกอบว่า นักเรียนสามารถอ่านออก เขียนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ครู3 นำผลงานการเขียนเรื่องของนักเรียนมานำเสนอให้เห็นว่า แม้ว่านักเรียนจะเรียนไม่เก่ง ไม่สนใจเรียน ลายมือไม่สวย หรือจะซนกว่าเด็กปกติ ก็สามารถเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ ครู3 นำผลงานการเขียนมาอ่านให้ฟัง ครู3 บอกว่า ได้เริ่มต้นให้นักเรียนเขียนด้วยคำถาม ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และเริ่มจากเรื่องใกล้ตัว เรื่องครอบครัว เรื่องเกี่ยวกับตัวนักเรียน เรื่องประสบการณ์ของนักเรียน เรื่องโรงเรียน และพยายามให้เขียนเรื่องที่มีความแตกต่างไม่เหมือนใคร

> ตัวเองมีความถนัดตรงนี้ ก็ใช้สิ่งที่ตัวเองถนัด ลุยตั้งแต่ ป.1-ม.3 เพื่อดูว่าเด็กเราจะทำได้ไหม มีความคิดไหม เพราะว่าหนังสือหน้าเดียว มันบอกอะไรได้หลายอย่าง ทำไมต้องทำแบบนี้ เพราะเราจะรู้ภูมิหลังของเด็กของเราว่า เด็กเราส่วนใหญ่ชอบวิชาศิลปะ จึงดึงวิชาศิลปะมาบวกกับวิชาภาษาไทย แล้วถามว่าเกิดอะไรขึ้นกับเด็ก เด็กชอบมาก เด็กมีความสุข สามารถเก็บเด็กได้อย่างเช่นครูเขาบอกว่า เราเหนื่อยๆ อยู่ ให้เด็กทำแบบนี้ก็ดีนะ ให้เขียนเรื่อง แต่งเรื่อง ก็เบาเหนื่อยไปหน่อย (หัวเราะ) เด็กจะชอบมาก วาดภาพระบายสี

ครู3 กล่าวว่า โรงเรียนเน้นการอ่านออกเขียนได้และคิดได้ ตนเองจะใช้การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ เป็นการสรุปให้เห็นอย่างครบองค์ประกอบว่า นักเรียนสามารถอ่านออก เขียนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์

> จะถนัดในเรื่องนี้ ในเรื่องการวาดภาพ การเขียนเรื่องประกอบภาพ มานานแล้ว เคยได้รับรางวัลระดับประเทศ และเคยได้รับรางวัลชนะเลิศ ชนะโรงเรียนอนุบาลด้วยนะคะ (ที่ประชุมปรบมือ) ในการประกวดเขียนเรื่องจากภาพระดับชั้น ป.1-3 ที่อาจารย์ราชภัฏพระนครศรีอยุธยาจัดขึ้น คือตัวเองมีความถนัดตรงนี้ ก็ใช้สิ่งที่ตัวเองถนัด ลุยตั้งแต่ ป.1– ม.3 เพื่อดูว่าเด็กเราจะทำได้ไหม มีความคิดไหม เพราะว่าหนังสือหน้าเดียว มันบอกอะไรได้ หลายอย่าง ทำไมต้องทำแบบนี้ เพราะเราจะรู้ปูมหลังของเด็กเราว่า เด็กเราส่วนใหญ่ชอบวิชาศิลปะ จึงดึงวิชาศิลปะมาบวกกับวิชาภาษาไทย แล้วถามว่าเกิดอะไรกับเด็ก เด็กชอบมาก เด็กมีความสุข สามารถเก็บเด็กได้ อย่างเช่นครูเขาบอกว่า เราเหนื่อยๆ อยู่ ให้เด็กทำแบบนี้ ก็ดีนะ ให้เขียนเรื่อง แต่งเรื่อง ก็เบาเหนื่อยไปหน่อย (หัวเราะ) เด็กจะชอบมาก วาดภาพระบายสี

ครู3นำผลงานการเขียนเรื่องของนักเรียนมานำเสนอให้เห็นว่า แม้ว่านักเรียนจะเรียนไม่เก่ง ไม่สนใจเรียน ลายมือไม่สวย หรือจะซนกว่าเด็กปกติ ก็สามารถเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ ครู3นำผลงานการเขียนมาอ่านให้ฟัง อาทิ

> ฉันเลี้ยงม้าไว้ตัวหนึ่ง ทุกวันฉันจะนำอาหารมาให้มันกิน (อันนี้เดี๋ยวเล่านิดหนึ่ง ครู3 จะให้นักเรียนเริ่มเขียนเรื่องอย่างไรได้ จะให้เขียนใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ขึ้นมาอย่างนี้เด็กเขียนได้หมด เพราะเด็กชินกับการแต่งประโยคอยู่แล้ว ...ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร) ฉันเลี้ยงม้าไว้ตัวหนึ่ง

ทุกวันฉันจะนำอาหารมาให้มันกิน มันชอบกินหญ้ามาก มันช่วยตาของฉันขนของไปขาย ฉันรักมันมาก มันก็รักฉัน ฉันมีความสุขที่สุดเมื่ออยู่กับมัน (แค่นี้แหละค่ะสำหรับเด็ก ป.2 มันบอกอะไรให้เรารู้หลายอย่าง หนึ่งบอกว่า เด็กคนนี้รักม้า และที่บ้านก็มีม้าจริงๆ บอกให้รู้ว่าเขารักม้าของเขามาก พออยู่กับม้าตัวนี้จะมีความสุข)

ครู3บอกว่า ได้เริ่มต้นให้นักเรียนเขียนด้วยคำถาม ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และเริ่มจากเรื่องใกล้ตัว เรื่องครอบครัว เรื่องเกี่ยวกับตัวนักเรียน เรื่องประสบการณ์ของนักเรียน เรื่องโรงเรียน และพยายามให้เขียนเรื่องที่มีความแตกต่างไม่เหมือนใคร "เป็นอะไรที่ภาคภูมิใจ ใครทำได้ก็น้ำตาจิไหลจริงๆ ซึ่งการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ได้รวมการอ่าน การเขียน การคิด บูรณาการศิลปะ และเด็กก็ทำอย่างมีความสุข"

4. การดำเนินการของครู4 ปกติทุกวันจะให้นักเรียนฝึกคิดเลขเร็ว และผลที่ได้ก็คือนักเรียนคิดเลขได้ถูกต้องและคล่องแคล่ว เมื่อมาคิดว่าจะช่วยส่งเสริมเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดให้คล่องแคล่วขึ้นไปพร้อมกัน จึงจะใช้เรื่องการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์มาเป็นหลักครู4 เล่าให้ฟังว่า ช่วงสองสัปดาห์ที่ผ่านมา ได้แก้ไขการเขียนคำที่ไม่ถูกต้องให้ถูกต้องขึ้น แล้วให้นักเรียนเขียนโจทย์ที่แก้ไขแล้วลงในแบบคัดลายมือตัวบรรจงเต็มบรรทัด ให้สวยงาม เด็กทำอย่างมีความสุข แม้แต่นักเรียนที่ไม่สนใจเรียนวิชานี้ ก็สนใจขึ้น บางคนทำงานไม่เคยเสร็จในชั่วโมงและจะต้องเคี่ยวเข็ญกัน แต่พอทำกิจกรรมนี้นักเรียนสามารถทำได้เสร็จและรีบมาส่ง ครู4 ชื่นชมนักเรียน และรู้สึกภูมิใจที่กิจกรรมนี้ทำให้นักเรียนตั้งใจขึ้น เพื่อนครูก็ช่วยเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ให้นักเรียนแสดงวิธีทำ และให้นักเรียนวาดภาพประกอบ จากโจทย์ที่นักเรียนสร้างขึ้นเองด้วย

ครู 4 ครูผู้นำโรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ กล่าวว่า โรงเรียนเน้นเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิด ตนเองสอนวิชาคณิตศาสตร์ ปกติจะให้นักเรียนฝึกคิดเลขเร็วทุกวัน และผลที่ได้ก็คือนักเรียนคิดเลขได้ถูกต้องและคล่องแคล่ว เมื่อมาคิดว่าจะช่วยส่งเสริมเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดให้คล่องแคล่วขึ้นไปพร้อมกัน จึงจะใช้เรื่องการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์มาเป็นหลักสร้างโจทย์ปัญหาคณิตจากชีวิตจริงวันละข้อ "ดิฉันได้แนะนำครูว่า เมื่อเด็กกลับไปบ้านให้เด็กไปสร้างโจทย์ปัญหาเป็นการบ้านวันละ 1 ข้อ จากสิ่งที่เขาพบเห็น หรือสถานการณ์ เหตุการณ์ที่พบเจออาจเป็นที่บ้าน หรือที่เขาเดินผ่าน แล้วให้เอามาส่งคุณครูที่สอนคณิตศาสตร์แต่ละชั้นในวันรุ่งขึ้น ให้ครูตรวจดูว่าโจทย์ที่นักเรียนสร้างมาครบถ้วนกระบวนความหรือไม่ คือ มีสิ่งที่โจทย์กำหนดให้ มีสิ่งที่โจทย์ถาม และข้อความที่เด็กสร้างขึ้นสอดคล้องกันไหม จำนวนตัวเลขที่เป็นโจทย์ขึ้นอยู่กับชั้นเรียนของเด็ก ถ้าเด็กชั้น ป.1 จำนวนอาจเป็นหลักสิบหลักร้อย ถ้าระดับโตก็หลักหมื่นหลักแสนหลักล้านขึ้นอยู่กับชั้นนั้นๆ" ครู4เล่าให้ฟังอีกว่า ช่วงสองสัปดาห์ที่ผ่านมา ได้แก้ไขการเขียนคำที่ไม่ถูกต้องให้ถูกต้องขึ้น แล้วให้นักเรียนเขียนโจทย์ที่แก้ไขแล้วลงในแบบคัดลายมือตัวบรรจงเต็มบรรทัด ให้สวยงาม เด็กทำอย่างมีความสุข แม้แต่นักเรียนที่ไม่สนใจเรียนวิชานี้ ก็สนใจขึ้น บางคนทำงานไม่เคยเสร็จในชั่วโมงและจะต้องเคี่ยวเข็ญกัน แต่พอทำกิจกรรมนี้นักเรียนสามารถทำได้เสร็จและรีบมาส่ง ครู4ชื่นชมนักเรียน และรู้สึกภูมิใจที่กิจกรรมนี้ทำให้นักเรียนตั้งใจขึ้น เพื่อนครูก็ช่วยเสนอแนะ

เพิ่มเติมว่า ให้นักเรียนแสดงวิธีทำ และให้นักเรียนวาดภาพประกอบ จากโจทย์ที่นักเรียนสร้างขึ้นเองด้วย "เช่น มีนกเกาอยู่บนต้นไม้ 5 ตัว เด็กก็จะวาดนกและต้นไม้ มีบินมาเกาะอีก 3 ตัว เป็นสิ่งที่เด็กผ่อนคลาย เพราะเด็กชอบวาดภาพ ฉะนั้น ก็พยายามแนะนำคุณครูที่สอนชั้นนั้นๆ เพราะว่าตัวเองไม่ได้สอนทุกชั้น ครูส่วนใหญ่ก็จะทำมา ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจ เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเด็กไม่สนใจเรียนก็มาสนใจ ทำให้เรามีความรู้สึกภาคภูมิใจที่เด็กตั้งใจทำ"

5. การดำเนินการของครู5 จากปัญหาเร่งด่วนของโรงเรียนคือ การอ่าน การเขียน และการคิด จะเห็นได้จากผลการประเมิน O-NET NT และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เนื่องจากนักเรียนไม่ค่อยอ่านหนังสือ จึงได้ทบทวนสิ่งที่เคยทำได้ดีที่ผ่านๆมา นำมาคิดเพื่อใช้พัฒนาการอ่าน การเขียน และการคิด จำนวน 3 กิจกรรม คือ เพื่อนรักนักอ่าน การสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ และการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ 1) เพื่อนรักนักอ่าน ครู5ได้เล่าถึงกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่านว่า เป็นกิจกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาเรื่องการอ่านโดยเฉพาะ แบบไม่ต้องลงทุน โดยใช้แบบเรียนที่นักเรียนมีอยู่ ให้เพื่อนช่วยเพื่อนอ่าน ให้ผลัดกันอ่านในชั้นเรียนหรือต่างชั้นก็ได้ อ่านให้พี่นักเรียนชั้นอื่นฟัง หรืออ่านให้พ่อแม่ฟัง หรืออ่านให้ป้าน้าอาฟังก็ได้ ซึ่งสามารถเลือกอ่านได้ทุกวิชาและทุกหน้า แล้วให้เซ็นรับรองว่าได้ฟังนักเรียนอ่านหน้าใดลงไปที่ด้านล่างของหน้าหนังสือนั้น ซึ่งเป็นหลักฐานให้ครูช่วยดูแลและติดตามผลได้

> สิ่งที่เปลี่ยนแปลงเห็นชัดมากที่สุดคือ เด็กเริ่มที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันในการอ่าน ผมภูมิใจอย่างหนึ่งก็คือ เด็กที่อ่อนๆ จะมีพฤติกรรมมาขออ่าน แม้เขาจะอ่านไม่ค่อยได้ เขาก็ขอให้เพื่อนช่วยชี้ให้เขาอ่านเป็นคำๆ ผมเห็นการเปลี่ยนแปลงของเขาเช่นนี้ คิดว่าน่าจะเข้าท่า เป็นการลงทุนที่ไม่มาก เพียงเราเพิ่มความสนใจเข้าไปอีกเล็กน้อย เด็กจะได้อ่านและได้ความรู้ในสาระวิชาต่างๆ นั้นอย่างแน่นอน

ครู 5 บอกว่า ต้องการเห็นบรรยากาศที่นักเรียนนำหนังสือมาอ่านกันตามใต้ร่มไม้และบริเวณต่างๆ ในโรงเรียน แต่ยังไม่ค่อยพบนัก จึงนำเข้าหารือในที่ประชุมครูเพื่อเริ่มในห้องเรียนก่อน ขอให้ครูแต่ละวิชาเจียดเวลาในชั่วโมงสอน 5-10 นาที ให้นักเรียนแลกเปลี่ยนหรือสลับกันอ่าน ครู5เห็นว่านักเรียนบางคนอ่านสะสมได้ถึง 70 หน้า 2) คู่บัดดี้สอนสนุกในทุกวิชา เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เสนอในที่ประชุมครู เพื่อให้ครูจับคู่บัดดี้ปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของครูแต่ละคน แต่ละชั่วโมง ให้มีความสนุกสนาน มีอรรถรสในการเรียนมากขึ้น เช่น จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีเกม มีรางวัล มีการใช้ BBL เป็นการส่งเสริมให้ครูใช้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้นักเรียนสนใจเรียนมากขึ้น เป็นการปรับปรุงให้กิจกรรมน่าเรียนขึ้น

การดำเนินการวงรอบที่ 3

การสร้างฝัน (Dream)

ในการดำเนินการวงรอบที่ 3ครูผู้นำการเรียนการสอนได้เรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) จากการดำเนินการวงรอบที่ 2 นำมาทบทวนเป้าหมายในการปรับปรุง

พัฒนาการดำเนินงาน ดังนี้“เรามีเป้าหมายที่พัฒนาทักษะชีวิต ทักษะชีวิตของเรา เราเป็นเด็กประถม สิ่งที่เราจะให้เขาได้ที่สุดคือทำอย่างไรให้เขาเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม” (ครู1) “เราก็รอลุ้นผลทุกอย่างทั้งโอเน็ตเอ็นที ผล LAS ผลของเด็กก็คือผลของครู เราก็ดูว่าจะดีแค่ไหน เราตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้คะแนนทุกอย่างขึ้นไม่ต่ำกว่า 3% พอทำตรงนั้นออกมาแล้ว เราจะวิเคราะห์ทันทีว่าเด็กอ่อนตรงไหน ไม่ได้ตรงไหน เราก็จะไปเตรียมตัวให้เร็วขึ้น แต่หลักๆ โอเน็ตเอ็นทีต้องเพิ่มไม่น้อยกว่า 3% ที่ได้ตกลงกันไว้” (ครู2) “ต้องการให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเป็น มีคุณธรรม” (ครู3) “โรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้นักเรียนในโรงเรียนอ่านออกเขียนได้และคิดเป็น” (ครู4) “การพัฒนาการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ ของนักเรียน” (ครู5)

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่าครูผู้นำการเรียนการสอนยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาการอ่าน การเขียน การคิด พัฒนาคุณธรรม และครูผู้นำการเรียนการสอนได้ร่วมกับคณะครูและผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาคะแนนผลการทดสอบระดับชาติให้สูงขึ้นด้วย

การออกแบบ (Design)

ครู1เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ออกแบบแผนการดำเนินกิจกรรมไว้4 กิจกรรม ได้แก่ 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัลเล่านิทานเพื่อน้อง ชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย และค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่านได้หารือกับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำเข้าสู่ที่ประชุมครู และให้ครูทั้งโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกกิจกรรม

ครู2 เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ได้วางแผนส่งเสริมให้เพื่อนครูดำเนินการสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทยในทุกเช้า การบูรณาการภาษาไทยในวิชาต่างๆ และการทำกิจกรรม PLC ทุกวันศุกร์ โดยที่ครู2 ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ของกลุ่ม PLC ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ครู3เป็นครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษา (ขยายโอกาส) ในช่วงชั้นที่ 1 ครู3 เน้นการอ่านออกเขียนได้และคิดได้วางแผนส่งเสริมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ ไปยังชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยร่วมมือกับครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในแต่ละระดับชั้น เพื่อดำเนินการต่อเนื่อง มีแนวทางดำเนินการเพิ่มเติมดังนี้

> เห็นแนวทางของครูที่เขาทำ ในทุกๆ ชั้น เขาก็ไปในทิศทาง ที่เราคาดหวัง ก็โอเค เราก็จะทำงานนี้ต่อไป อาจจะทำเพิ่มเป็นหนังสือเป็นเรื่องเป็นราว ก็ลุยตั้งแต่ ป.1 ถึงมัธยม เป็นแค่หน้าเดียว ต่อไปเราจะลงถึงหนังสือเล่มเล็ก ซึ่งเป็นหนังสือที่มีความยาวประมาณ 5-8 หน้า สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 อาจเป็น 8-12 หรือ 15 ก็แล้วแต่ ตามศักยภาพของเด็กเรา ไม่ฟิกซ์ตายตัว

ครู 4 เน้นเรื่องการอ่าน การเขียน และการคิดในการสอนวิชาคณิตศาสตร์ ได้ส่งเสริมให้ครูผู้สอนคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6และมัธยมศึกษาตอนต้น ได้นำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการสร้างโจทย์ปัญหา และฝึกฝนการอ่าน การเขียน และการคิด ไปพร้อมกัน

ด้วย “เราก็ไปพูดคุยกันว่า เราจะทำลักษณะนี้ ไปคุยกันกับคนที่สอนคณิตศาสตร์ด้วยกัน ไปเชิญชวนเขาว่าเราจะทำลักษณะนี้ แต่ถ้าใครมีความคิดเห็นที่จะทำให้ดีกว่านี้ จะต่างจากนี้ก็ได้”

ครู5ครูผู้นำการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) วางแผนการส่งเสริมให้ครูนำกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน ไปใช้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการเน้นให้ครูคู่บัดดี้ปรับการเรียนการสอนให้สอนสนุกทุกวิชา โดยการเน้นย้ำในการประชุมร่วมกันของคณะครู และการพูดคุยสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

> นำเสนอในที่ประชุม ท่าน ผอ.ก็เชิญมาร่วมประชุม เราก็ได้นำเสนอกัน ให้ครูทุกคน ได้ตระหนักในปัญหาร่วมกันเรื่องนี้นะว่าเราจะทำอย่างไร แล้วก็ผมสามคนก็นำเสนอแนวความคิดในกิจกรรมหลักก่อน จากการที่เรานำเสนอในที่ประชุมครูก็ตอบรับดี นอกจากนั้น ประชุมเสร็จเราก็ทานข้าวด้วยกัน ก็ยังคุยกัน รายละเอียดย่อยก็คุยกันอีกว่าจะทำอะไรอย่างไรดี บางครั้งเราจะนั่งคุยกันจนส่งคนสุดท้ายกลับบ้าน เพราะบางคนจะมีคนมารับ เราก็จะนั่งคุยกันอยู่อย่างนั้น จนถึงสี่โมงสี่โมงครึ่ง บางวันก็ถึงห้าโมง คุยกันก็จะได้อะไรหลายๆอย่าง เสียงตอบรับครูให้ความร่วมมือดี หลายท่านบอกว่าเป็นแนวทางที่ดี

การสานฝัน (Destiny)

1. ครู1จัดหาหนังสือที่นักเรียนสนใจ การจัดกิจกรรมเล่านิทาน กิจกรรมเสียงตามสาย การจัดค่ายภาษาอังกฤษ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ครู1มีประสบการณ์ตรงในการดำเนินการ พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล เล่านิทานเพื่อน้อง และชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย สื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู โดยการเชิญชวนเพื่อนครูให้ดำเนินกิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล ในทุกห้องเรียน สนับสนุนหนังสือสำหรับเด็กจากห้องสมุดให้กระจายไปยังห้องเรียนต่างๆ เพื่อนครูได้ดำเนินการ นักเรียนได้เรียนรู้จากการอ่าน การตอบคำถามกับครูประจำชั้น นอกจากนั้น ได้ช่วยครูเวรประจำวันให้ปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้เล่านิทานให้นักเรียนฟัง เป็นให้นักเรียนเป็นผู้เล่า และครูเป็นผู้ให้การสนับสนุนและแนะนำ

การปฏิบัติของครู1 ที่สะท้อนคุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนด้านการอ่านการเขียน ครู1 ได้เปิดรับความรู้ ข้อคิด มุมมองจากเพื่อนครูไปเติมความรู้ในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้ความรู้และแนวคิดใหม่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังคำกล่าวของครู1 ที่สะท้อนให้เห็นการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ ดังนี้ “ภาษาไทยภาษาอังกฤษวันละคำ เราก็เอาไปใช้แต่เป็นแค่คำศัพท์ คุยกันแล้วในที่ประชุม เปลี่ยนจากคำเป็นรูปประโยคเลย มันจะได้เราฝึกแบบนี้มาเป็นปีแล้ว น่าจะเปลี่ยนแปลงได้แล้ว ให้เป็นรูปประโยค ไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย นี่คือนำกิจกรรมของพี่ๆ น้องๆ มาต่อยอด” “การวาดรูปและการเขียนเรื่องราวจากรูปภาพ ตอนนี้เอาไปบูรณาการในวิชาภาษาไทย และ ป.4-6 จะต่อยอดในวิชาภาษาอังกฤษ เพราะว่าเรามีคุณครูต่างชาติ ก็เลยได้เปรียบตรงนี้ ครูต่างชาติเข้ามาช่วยเช็คคำถูกผิดให้” “โรงเรียน

เราทำทุกเช้าหลังทำกิจกรรมตอนเช้าคือภาษาไทยภาษาอังกฤษวันละคำ เราก็เอาไปใช้แต่เป็นแค่คำศัพท์ คุยกันแล้วในที่ประชุม เปลี่ยนจากคำเป็นรูปประโยคเลย มันจะได้ เราฝึกแบบนี้มาเป็นปีแล้ว น่าจะเปลี่ยนแปลงได้แล้ว ให้เป็นรูปประโยค ไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย นี่คือนำกิจกรรมของพี่ๆ น้องๆ มาต่อยอด”

1.2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง ครู1 ได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ได้ออกแบบไว้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลจากผลการปฏิบัติที่ผ่านมาเป็นฐาน ดังคำกล่าวของครู1 ที่เกี่ยวกับการริเริ่มพัฒนากิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย และกิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน และมีกิจกรรมที่เพิ่มเติมขึ้นมาอีกคือ ค่ายคุณธรรมจริยธรรม

กิจกรรมหนึ่งเรื่องหนึ่งคำถามหนึ่งรางวัล เราก็ทำของเราอย่างนี้ทุกอาทิตย์ feedback เราก็ยังดีเหมือนเดิม ไม่ตกหล่นอะไร นักเรียนก็ให้ความร่วมมือตลอด แต่ว่าสิ่งที่กำลังจะคุยกับเพื่อนครูคือเปลี่ยนหนังสือนิทาน เป็นหนังสืออย่างอื่น และอาจจะเปลี่ยนที่ จะไม่จัดที่ห้องเรียนแล้ว แต่จะจัดที่ห้องสมุดเลย แต่ว่าก็ต้องขอความร่วมมือครู ให้เวียนไปเป็นบรรณารักษ์บ้าง ใช้ห้องสมุดจากหนังสือที่เขาอ่านด้วยใจของเขาแล้ว ควรจะเปลี่ยนเป็นหนังสือประเภทอื่นๆ บ้าง เพราะหนังสือจะแตกต่างและให้ความรู้มากกว่าหนังสือนิทาน

กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง เหมือนเดิมทุกๆ วัน แต่ละชั้นก็จะมาเล่าให้เพื่อนๆ ฟัง ก็ความร่วมมือของเด็กทุกคนก็ดี เพราะเด็กแต่ละวันหน้าจะไม่ซ้ำกันเลย ทุกชั้นจะให้ความร่วมมือ มันเหมือนกับ เขาสนุกกับตัวเขาด้วย ถ้าเล่าดีเพื่อนก็จะยิ้มจะแซว มันเหมือนกับปฏิสัมพันธ์ของเด็กดีขึ้นจากที่บางครั้งไม่ค่อยคุยกัน ก็เริ่มคุยกันแล้ว เด็กๆ ให้ความร่วมมือดี ช่วยกันคิดและตอบคำถามเรื่องนี้ว่าสอนอะไร ตอนนี้เราเริ่มเอารางวัลออกไป อยากให้เขาทำด้วยใจมากกว่าทำเพื่อรางวัลอย่างเดียว

ค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน...ฐานที่หนึ่งก็เป็นมาตราตัวสะกด แต่ว่า ป.3-4 ก็เป็นแบบหนึ่ง ป.5-6 ก็เป็นแบบหนึ่ง เราเอาทุกอย่างมาบูรณาการและจัดเป็นฐาน ของครูแต่ละคน แล้วเอานักเรียนทั้งหมดคละกัน ก็คือมีพี่มีน้องอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และก็ให้ร่วมกิจกรรม อย่างเช่นฐานที่หนึ่งก็จะเป็นมาตราตัวสะกดของเขา ซึ่งการตอบรับดีมาก เพราะเด็กชอบตรงนี้มาก ฐานที่สองเป็นเรื่องการแต่งประโยคประธานกริยากรรม เป็นการแยกคำออกหมดเลยและให้เวลาเขาเพียงแค่ 7 นาที จะต้องนำมาแต่งประโยคให้ได้มากที่สุด คำที่แยกออกเราเรียงกระจัดกระจายกันหมดเลย แล้วเขาก็มาเรียงประโยค ฐานที่ 3 ก็เป็นเรื่องสุภาษิต เป็นการนำรายละเอียดมาทำฐาน เป็นการสรุปรวบยอดอีกครั้งหนึ่งหลังจากเราสอนในทุกๆ สัปดาห์

สุดท้ายเราเพิ่มเข้ามาเพราะเรามีเป้าหมายที่พัฒนาทักษะชีวิต ทักษะชีวิตของเรา เราเป็นเด็กประถม สิ่งที่เราจะให้เขาได้ที่สุดคือทำอย่างไรให้เขาเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนเพิ่งจัดผ่านไปวันที่ 26-28 กุมภาพันธ์ ต้องขอบคุณเจ้าอาวาสวัด... ท่านให้ความอนุเคราะห์ ให้ความร่วมมือในการร่วมโครงการตรงนี้ เป็นโครงการร่วมของวัดกับโรงเรียน สองคืนสามวัน ท่านจะให้ความรู้เกี่ยวกับธรรมะ การฝึกทุกอย่าง ดิฉันอาจจะไม่ค่อยเข้าใจมากเท่าไร เพราะเป็นอิสลาม ก็คือ จะเป็นคน

ประสานงานตลอดกับเจ้าอาวาส มากกว่าคุณครูพุทธ และติดต่อของบประมาณจาก อบต. เพราะจะต้องมีค่าใช้จ่ายค่าอาหารและค่าวิทยากร เด็กก็จะได้ทั้งธรรมะ ฝึกจิต สมาธิ นอกจากนั้นวันสุดท้ายเราเพิ่มเข้ามาให้เด็กเข้าฐาน เพราะเด็กชอบฐาน เด็กชอบกิจกรรมอะไรที่เป็นฐาน เป็นเหมือนการสรุปเพื่อดูว่าเด็กรู้จริงหรือไม่ เป็นฐานธรรมะ ฐานความรู้ต่างๆ จะเข้ากับหมวดวิชาสังคมศึกษา เรามาจัดเป็นฐาน เราฝึกทุกอย่างให้เขา ในเรื่องของทักษะชีวิต ซึ่งก็ตรงกับจุดประสงค์ของเรา นักเรียนอ่านออกเขียนได้และมีทักษะชีวิต

1.3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ครู1 ได้ให้ข้อมูลความรู้เป็นทางเลือกในการพิจารณาดำเนินการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของเพื่อนครู ดังคำกล่าวของครู1

บทบาทที่เราเป็นครูผู้นำก็คือ เอาข้อมูลที่ได้รับไปขยายผล ในการประชุม ที่โรงเรียนทุกพุธหรือพฤหัสจะมีประชุมครูอยู่แล้ว ก็เอาเรื่องนี้เข้าไปเป็นวาระการประชุม จะไม่เป็นทางการมาก จะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกัน ก็เอาข้อมูลโรงเรียนที่เป็นแกนนำและโรงเรียนที่เหลือ ไปบอกเล่าให้คุณครูฟังว่ามีกิจกรรมที่น่าสนใจนะ น้องๆ พี่ๆ สนใจไหมที่จะเอากิจกรรมไปทำ

สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนครูเริ่มปรับเปลี่ยนจากพฤติกรรมเชิงลบ เช่น ความขัดแย้ง การทะเลาะเบาะแว้งกัน เป็นพฤติกรรมเชิงบวกมากขึ้น เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ดี ร่วมมือกันเพื่อดำเนินการมุ่งพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายมากขึ้นข้อมูลที่สะท้อนกลับมายังครูผู้นำการเรียนการสอน คือ มีพลังใจที่จะสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ เพื่อดำเนินการร่วมกันมากขึ้น ดังคำกล่าวของครู1

เป็นธรรมดาอยู่แล้วที่เรื่องบางเรื่องจะไม่เข้าใจกัน หรือมีความขัดแย้ง แต่ว่าโครงการนี้ดีค่ะ มันลดดีกรีความตรงนี้ลง อย่างเห็นได้ชัด พอเริ่มมีกิจกรรมที่ต้องช่วยกันปุ๊บ มันลดเรื่องของความขัดแย้งลง ทำให้เกิดความสมานฉันท์ขึ้นกับเพื่อนครู ก็คือการทะเลาะเบาะแว้งน้อยลง เพราะทุกคนจะมาช่วยกันคิด ว่าจะทำอย่างไร ให้เป้าหมายของเราบรรลุความสำเร็จ ทุกคนให้ความร่วมมือดีเป็นอย่างมาก แล้วแต่ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งแต่ละคนอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่ว่า feedback กลับมาดีเมื่อนำสิ่งดีๆ จากที่ได้เรียนรู้ไปแล้วเพื่อนครูยินดีที่จะทำและชอบ เราภูมิใจแน่นอน รู้สึกว่าอยากจะคิดสร้างสรรค์ อยากจะพัฒนากิจกรรมดีๆ เอามาช่วยเติมเต็ม จุดที่เป็นจุดหายไปของนักเรียนให้ครบถ้วน ร้อยเปอร์เซ็นต์ ตามเป้าหมายของเราให้มากขึ้น

2. ครู2 มีความรู้ความคิดในการทำงาน นั่นคือ มีความรู้ในการจัด PLC การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทย และการบูรณาการภาษาไทยในวิชาที่สอน เนื่องจากเป็นเรื่องที่ครู2 ได้ดำเนินการและมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการของโรงเรียนตลอดระยะเวลาของการบรรจุเป็นครู ณ โรงเรียนแห่งนี้ ครู2 มีการริเริ่มพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างได้ จำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ การใช้สื่อการสอนภาษาอังกฤษ และการบูรณาการภาษาไทยในภาษาอังกฤษ ครู2 มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู โดยการเชิญชวนเพื่อนครูให้ดำเนินการและร่วมดำเนินการใน 4 กิจกรรม คือ กิจกรรม

PLC การสอนซ่อมเสริมตัวต่อตัว การจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทยในทุกเช้า และการบูรณาการภาษาไทยในวิชาต่างๆ

การปฏิบัติของครู2 ที่สะท้อนคุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

2.1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู2 ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จากการสนทนากับผู้บริหารสถานศึกษา จากการประชุม เรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังคำกล่าวของครู2

> ในช่วง 2 สัปดาห์ที่ผ่านมา ครู2 เป็นผู้นำกิจกรรม PLC นี้เอง เป็น facilitator ซึ่งได้เรียนรู้มาจากผู้อำนวยการโรงเรียนในการนำกลุ่มแต่ละครั้ง ในการดำเนินการแต่ละครั้งจะแจ้งครูให้ทราบก่อนว่า จะทำ PLC หัวข้อเรื่องอะไร เพื่อครูจะได้เตรียมสื่อมาประกอบการพูดคุย นัดเวลา สถานที่ และกำหนดกรอบ GROW model ให้ครูด้วย

2.2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู2 ได้ใช้การศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) โดยมีการจับคู่เป็นบัดดี้กับเพื่อนครู สลับกันให้ให้ข้อเสนอแนะแผนการสอน สังเกตการสอน พูดคุยกับคู่บัดดี้ แก้ไขแผนการสอนการได้รับคำแนะนำจากบัดดี้ นำแผนการสอนที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนี้ทำให้แผนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น สื่อที่ใช้ในการสอนมีการปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น

2.3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู2 ใช้ความเป็นกันเอง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ความเป็นพี่เป็นน้องในการประสานงาน เพื่อให้เพื่อนครูดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ครู2 รับฟังเสียงสะท้อนของเพื่อนครู เพื่อนำมาปรับปรุงการทำหน้าที่ผู้นำของตนเอง

> สิ่งที่โรงเรียนทำประจำ จะทำ AAR หนูก็จะเป็นผู้สอบถามคุณครูว่า หัวข้อที่ทำ AAR ก็ถามว่ารู้สึกอย่างไรกับการทำบทบาทของหนู เพราะที่ผ่านมาหนูก็เห็นคุณครูร่วมมือทำดีทุกเรื่อง ที่นี้ก็อยากรู้ว่าเพราะอะไร จึงมาเปิดอกคุยกันกับเพื่อนครูเลย ว่า จริงๆ แล้วรู้สึกอย่างไร ครูทุกท่านก็พูดเป็นเสียงเดียวกันว่า หนึ่งเลยว่าจะไม่ขอเอาวัยวุฒิมาเกี่ยว เขาจะเห็นหนูไปอบรมบ่อย ไปประชุมบ่อย แล้วทุกครั้ง ก็จะมาแชร์กัน มาใช้ภาษาที่เข้าใจ ไม่เป็นทางการเหมือนเข้าห้องประชุมอะไรอย่างนี้ โดยส่วนมาก ผอ.ก็จะมอบหมายให้หนูไปแชร์ข้อมูลส่วนนี้ให้เพื่อนครูทุกท่านได้ทราบ ก็บอกว่าครู2สื่อสารได้เข้าใจ และไม่รู้สึกเกร็งเหมือนกับที่ได้รับจาก ผอ. โดยตรง

ครู2 จะให้ความช่วยเหลือแนะนำเพื่อนครู ให้เพื่อนครูสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองได้

> มีรายการ ETVเข้ามา มันต้องใช้เทคโนโลยี ผอ.ก็มาบอกว่าให้ช่วยครูให้ทำและผ่านตรงนี้ไปได้ แล้วหนูก็ไปหาให้ทั้ง 5 วิชา ทั้งข้อสอบ ทั้งวิธีการติว อะไรมาให้ครูทุกท่าน เท่าที่หนูจะทำได้ โดยเฉพาะครูอาวุโสท่านไม่คล่องตรงนี้ หนูก็นั่งประกบ นั่งช่วยตลอด เวลาที่ท่านติว ท่านไม่ได้จริงๆ

เรื่องตรงนี้ ครูบอกเราว่าครู2ขอบใจมาก เราก็ชื่นใจและเหมือนมีแรงจะทำ มีกำลังใจที่จะทำอย่างอื่นต่อไป

3. ครู3 มีความรู้ความคิดในการทำงาน นั่นคือ มีความรู้ในการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย เนื่องจากเป็นเรื่องที่ครู3 สั่งสมความรู้และประสบการณ์เพื่อใช้ในการพัฒนานักเรียนส่งเข้าร่วมประกวดผลงานการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ระดับประเทศ ครู3 มีการริเริ่มพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างได้ ได้แก่ การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนเขียนเรื่องจากประสบการณ์ตรง เป็นการพัฒนาทักษะการอ่านการเขียน และความคิดของนักเรียน ครู3 มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู โดยการเชิญชวนเพื่อนครูผู้สอนภาษาไทยทุกระดับชั้นให้ร่วมดำเนินการส่งเสริมให้นักเรียนเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยครู3 ตระเวนไปให้คำแนะนำครูและผู้เรียนในทุกห้องเรียน จนนักเรียนสามารถเริ่มต้นสร้างสรรค์ผลงานได้

3. ครู3 มีการปฏิบัติที่สะท้อนคุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

3.1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู3 ได้ประมวลความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคการสอนเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ ร่วมมือกับเพื่อนครูชั้นเรียนต่างๆ จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนสามารถทำได้ ดังคำกล่าวของครู3 “พี่ไม่ได้เก่งไปกว่าน้องๆ แต่เอาประสบการณ์ที่ตัวเองทำ ตัวเองสร้าง มาเพื่อให้น้องๆ ไปคิดต่อ”

3.2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู3 ได้ใช้นวัตกรรมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ครู3 ถนัด และมองเห็นว่านวัตกรรมนี้จะช่วยให้นักเรียนสามารถอ่านเขียน และคิดได้ดียิ่งขึ้น ได้ขยายจากห้องเรียนของครู3 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ไปสู่ทุกห้องเรียน

3.3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพได้ใช้กิจกรรมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ เป็นสื่อในการเชิญชวนเพื่อนครูให้ร่วมกันพัฒนาการอ่าน การเขียน และการคิด ที่ผ่านมาครู3 ใช้การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 อยู่บ้างแต่ไม่ต่อเนื่อง สำหรับการดำเนินการในระยะนี้ ครู3 ได้ร่วมกับครูผู้สอนวิชาภาษาไทยชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สอนนักเรียนทุกคนให้สามารถเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ได้ เพื่อนครูให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี นักเรียนทุกคนสามารถเขียนเรื่องได้ “ตัวเองมีความถนัดในเรื่องแบบนี้อยู่แล้ว เห็นแนวทางของครูที่เขาทำ ในทุกๆ ชั้นเรียน เขาก็ไปในทิศทางที่เราคาดหวัง ก็โอเค”

4. ครู4 มีความรู้ความคิดในการทำงาน นั่นคือ มีความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และการฝึกทักษะการคำนวณให้กับผู้เรียน ครู4 มีการริเริ่มพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างได้ ได้แก่ การสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์จากชีวิตจริงวันละข้อ เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะการอ่าน การเขียน และการคิด จากการนำประสบการณ์จริงที่พบเจอแต่ละวันมาแต่งโจทย์ปัญหา ครู4 มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู โดยการเชิญชวนเพื่อนครูผู้สอนคณิตศาสตร์ระดับชั้น ป.4-6 ให้ร่วมดำเนินการ

ส่งเสริมให้นักเรียนแต่งโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์วันละข้อ โดยครู4 ได้ประชุมพูดคุยกับคณะครูดังกล่าว แนวคิดเพิ่มเติมในการพัฒนากิจกรรมการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์จากชีวิตจริงครั้งนี้ด้วย

ครู4ครูผู้นำการเรียนการสอนมีการปฏิบัติที่สะท้อนคุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

4.1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู4 จบวิชาเอกพลศึกษา มีใจรักในวิชาคณิตศาสตร์ เลือกที่จะสอนคณิตศาสตร์ จึงมีประสบการณ์การสอนคณิตศาสตร์มาตั้งแต่บรรจุเป็นข้าราชการ “พอจบพละมาแต่มาสอนคณิตศาสตร์ คือเราก็จะถนัดทางด้านพละ แต่ใจรักคณิตศาสตร์ บางทีทำอะไรเหมือนจะเป็นคนจริงจัง”

4.2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู4 ได้ใช้นวัตกรรมการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ ให้เด็กได้ฝึกคิดฝึกเขียน ให้ทำการบ้านวันละ 1 ข้อ ได้ตรวจการใช้ภาษา คำผิดคำถูกและแก้ไข ให้คัดลายมือโจทย์ที่สร้างขึ้น และให้อ่านให้ครูฟัง ซึ่งครู4 ได้ส่งเสริมให้ครูผู้สอนคณิตศาสตร์ในโรงเรียนทุกคนฝึกให้นักเรียนสร้างโจทย์ปัญหา

> โจทย์ปัญหาที่ครูเอาไปใช้จากเด็กที่สร้างโจทย์ปัญหาไม่ได้เลย เพราะว่าโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์เด็กเรียนนานๆ กว่าจะเจอสักครั้งหนึ่ง แต่พอเราให้เขาฝึก แต่ละคนยังแต่งประโยคไม่ค่อยได้ ครูก็เลยแนะนำไปว่าต้องทำอย่างไร บางทีภาษาพูดที่เขานำมาใช้ไม่เหมาะสม ก็เลยได้อธิบายและแก้ไขให้ จากเด็กที่เขียนลายมือไม่สวยก็เป็นการฝึกคัดลายมมือและและให้เขาอ่านด้วย เด็กสามารถคิดวิเคราะห์ อย่างคนหนึ่งสร้างไม่ได้เลย เขาไม่เคย เพราะเขาไม่ค่อยเข้าใจ คณิตศาสตร์เป็นวิชาที่เขาไม่ค่อยชอบ แต่พอให้เขาทำ มีความรู้สึกว่าเขาตื่นเต้นอยากทำ พอเขาทำก็จะวิ่งมาให้ครู ครูตรวจให้หนูทีหนูจะเอาไปลงในกระดาษที่ครูให้ทำให้เราเกิดความภาคภูมิใจว่าสิ่งที่เราให้เด็กทำเขาสามารถทำได้

4.3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู4 เชิญชวนเพื่อนครูประจำชั้น และครูผู้สอนคณิตศาสตร์ ในระดับชั้นต่างๆ ได้นำกิจกรรมการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ไปมอบหมายให้นักเรียนทำ พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเพื่อนครู และเพื่อนครูทุกคนยินดีที่จะนำกิจกรรมนี้ไปใช้ “คุณครูในโรงเรียนทุกคนเราเป็นหนึ่งเดียวจริงๆ คือจะช่วยกัน ทุกคนช่วยกัน ทำไปในทางเดียวกัน ไม่มีปัญหา สิ่งที่เราทำนี้ดีมากเลย เรามาได้ทำตรงนี้เกิดผลดีที่ตัวเด็ก”

> ได้ชวนเพื่อนครูทำ 4 คน ..เขาสอนคณิตศาสตร์ ส่วนช่วงชั้นที่ 2 ครู4 สอนเอง ก็จะทำอยู่แล้ว ส่วนมัธยมก็ชวน เขาสอน ม.1 พี่เขาก็ทำกัน อยู่ 5-6 คน เราก็ไปพูดคุยกันว่า เราจะทำลักษณะนี้ ไปคุยกันกับคนที่สอนคณิตศาสตร์ด้วยกัน ไปเชิญชวนเขาว่าเราจะทำลักษณะนี้ แต่ถ้าใครมีความคิดเห็นที่จะทำให้ดีกว่านี้ จะต่างจากนี้ก็ได้ อย่างของครู3 เขาจะมีวาดภาพด้วยครูเขาจะเอาผลงานของแต่ละห้องมาให้ เขาจะเอามาให้กับครู4 ไว้

5. ครู5 มีความรู้ในเรื่องที่รับผิดชอบ นั่นคือ มีความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ความรู้ในกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน และการสอนให้สนุกสนาน ครู5 มีการริเริ่มพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างได้ ได้แก่ กิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน และคู่บัดดี้สอนสนุกทุกวิชา ครู5 มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู โดยการเชิญชวนเพื่อนทั้งโรงเรียน ให้ร่วมดำเนินการส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่านในทุกวิชา โดยครู5 ได้ประชุมสร้างความเข้าใจและให้บูรณาการเข้าไปในกิจกรรม Lesson Study ของโรงเรียน

ครู5มีการปฏิบัติที่สะท้อนคุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

5.1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงานครู5จบการศึกษาด้านการสอนวิทยาศาสตร์ พัฒนาการสอนได้รับเลือกเป็นครูดีเด่น และเป็นหัวหน้างานวิชาการของโรงเรียน การดำเนินการระยะนี้ครู5ได้สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่โรงเรียนมุ่งหวังและต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่นักเรียน รู้สภาพปัจจุบันของนักเรียน ทั้งการอ่าน การเขียน การคิด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อออกแบบเทคนิควิธีการพัฒนา

> เริ่มต้นที่การสร้างความตระหนักว่าโรงเรียนเรามีปัญหาอะไร เราเริ่มต้นที่ปัญหาการอ่านการเขียนการคิดวิเคราะห์เราก็แบ่ง เนื่องจากโรงเรียนผมมี 3 ช่วงชั้น ยกเว้นอนุบาล คือ 1, 2, และ 3 มีวิชาการแต่ละช่วงชั้นย่อยลงไปอีก หลังจากที่เราคุยกันว่ามีปัญหานี้ปั๊บ วิชาการสามคนก็คุยกัน ผมรับผิดชอบเรื่องการอ่าน คนนี้คิดวิเคราะห์ คนนี้เรื่องการเขียน ก็บูรณาการเข้ามา

5.2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู5ได้ใช้กิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน ส่งเสริมให้นักเรียนอ่านหนังสือทุกวิชา ทุกหน้า โดยให้เพื่อนนักเรียนจับคู่กันช่วยกำกับการอ่านซึ่งกันและกัน ร่วมทั้งเซ็นรับรองการอ่านของเพื่อนด้วย

> เรื่องการอ่าน มันไม่มีอะไรเลย จริงๆ แล้วจิตวิญญาณของครู เรามองไปยังครูในยุคก่อน ทำไมเขานั่งให้เด็กอ่าน ก็เพราะความเอาใจใส่ของครูไง ผมจึงบอกว่า งานที่ให้เด็กอ่าน อ่านทุกหน้า อ่านทุกเรื่อง ทุกวิชา ไม่จำกัดว่า จะเป็นภาษาไทย นะสังคมนะ เด็กอยากอ่านวิชาไหน อ่านเลย อ่านให้ใครฟัง ทดลองกับเพื่อน ทดลองกับพี่ อ่านให้พ่อแม่ฟัง ให้ครูฟัง ชอบครูคนไหนก็ไปเลย แล้วบันทึก

การเริ่มต้นพัฒนาได้สร้างปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกี่ยวกับการอ่าน ที่สามารถสังเกตได้ “เด็กเริ่มที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันในการอ่าน ผมภูมิใจอย่างหนึ่งก็คือ เด็กที่อ่อนๆ จะมีพฤติกรรมมาขออ่าน แม้เขาจะอ่านไม่ค่อยได้ เขาก็ขอให้เพื่อนช่วยชี้ให้เขาอ่านเป็นคำๆ ผมเห็นการเปลี่ยนแปลงของเขาเช่นนี้ คิดว่าน่าจะเข้าท่า เป็นการลงทุนที่ไม่มาก เพียงเราเพิ่มความสนใจเข้าไปอีกเล็กน้อย เด็กจะได้อ่านและได้ความรู้ในสาระวิชาต่างๆ นั้น”

5.3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพได้เป็นผู้นำในการเชิญเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม เพื่อนำเสนอให้เห็นสภาพปัจจุบันของโรงเรียนและแนวทางที่จะขอความร่วมมือให้ครูทุกคนร่วมด้วยช่วยกัน ได้ใช้ความเป็นกันเอง ความเป็นเพื่อนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการในโอกาสต่างๆ ที่มี เช่น ช่วงเวลารับประทานอาหาร ช่วงเวลาหลังเลิกเรียน

> นำเสนอในที่ประชุม ท่าน ผอ.ก็เชิญมาร่วมประชุม เราก็ได้นำเสนอกัน ให้ครูทุกคน ได้ตระหนักในปัญหาร่วมกันเรื่องนี้นะว่าเราจะทำอย่างไร แล้วก็ผมสามคนก็นำเสนอแนวความคิดในกิจกรรมหลักก่อน จากการที่เรานำเสนอในที่ประชุมครูก็ตอบรับดี นอกจากนั้น ประชุมเสร็จเราก็ทานข้าวด้วยกัน ก็ยังคุยกัน รายละเอียดย่อยก็คุยกันอีกว่าจะทำอะไรอย่างไรดี บางครั้งเราจะนั่งคุยกันจนส่งคนสุดท้ายกลับบ้าน เพราะบางคนจะมีคนมารับ เราก็จะนั่งคุยกันอยู่อย่างนั้น จนถึงสี่โมงสี่โมงครึ่ง บางวันก็ถึงห้าโมง คุยกันก็จะได้อะไรหลายๆอย่าง เสียงตอบรับครูให้ความร่วมมือดี หลายท่านบอกว่าเป็นแนวทางที่ดี

ครู5นำเสนอวิธีที่ดีที่สุดจากประสบการณ์ของครู5 ที่จะช่วยให้นักเรียนอ่านมากขึ้น เมื่อเพื่อนครูได้ฟัง ได้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ และให้ความร่วมมือ สร้างความภาคภูมิใจให้ครู5 “สำหรับผมก็มีความภาคภูมิใจที่เราได้นำเสนอ แล้วเสียงสะท้อนกลับมาจากครู ทำให้เรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในโรงเรียน เหมือนพี่น้องกันเลย มีอะไรเราร่วมแก้ปัญหากัน เราก็แก่ๆ กันแล้ว มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักกัน”

ครูผู้นำการเรียนการสอนทั้ง 5 คน ได้ดำเนินการพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ได้ประสานการทำงานของเพื่อนครู เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายคือคุณภาพผู้เรียน ผลที่ปรากฏจากการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงของครูผู้นำแต่ละคน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ครู1 ได้ริเริ่มกิจกรรมการเรียนรู้ 4กิจกรรม และเชิญชวนเพื่อนครูให้ดำเนินการร่วมกัน ได้แก่ กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสายและกิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่านการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนครั้งนี้ ทำให้ครู1เปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่ทำตามภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ดำเนินการตามหน้าที่ปกติ ซึ่งไม่ได้เป็นงานด้านวิชาการโดยตรง เป็นการมารับผิดชอบขับเคลื่อนหลักของโรงเรียนในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ปรับเปลี่ยนตนเองจากบุคลิกเงียบขรึม ไม่พูดไม่คุย และชอบเป็นผู้บอกและสั่งให้คนอื่นทำตาม และจะรู้สึกหงุดหงิดง่าย สัมพันธภาพกับเพื่อนครูและผู้ร่วมงาน จะเป็นแบบผิวเผิน ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันเมื่อดำเนินการนำพากิจกรรมต่างๆ ที่ตนเอง เคยทำได้ประสบผลสำเร็จและรู้สึกภาคภูมิใจมาก่อน เมื่อนำมาดำเนินการใหม่จึงเล็งเห็นและมั่นใจว่าจะสามารถช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้ และนำมาแนะนำให้เพื่อนครูร่วมเติมเต็ม ร่วมดำเนินการนำไปใช้พัฒนานักเรียน ดังภาพประกอบ 13ทำให้

ความรู้ความคิด การกระทำ และสัมพันธภาพกับเพื่อนครูของครู1ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อจำแนกการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 ด้าน เป็นดังนี้

ภาพประกอบ 13 กระบวนการและผลการพัฒนาครู1 โดยใช้สุนทรียแสวงหา

เปลี่ยนความรู้ความคิดครู1ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ด้วยการศึกษาเอกสาร ตำรา ศึกษาจากคลิปวิดีโอจากการสนทนากับผู้มีประสบการณ์ ครู1ได้พัฒนาความคิดความเชื่อ เจตคติ และความสามารถของตนเองมากขึ้น มีความมั่นใจมากขึ้น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามากขึ้น กล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น รู้สึกว่าทำงานสนุกและมีความสุขมากขึ้น และมีความพึงพอใจในกิจกรรมและผลที่เกิดขึ้น ที่สำคัญคือ ครู1ตั้งใจว่าจะไม่นำภาระงานมาเป็นข้ออ้าง ที่จะไม่พัฒนานักเรียนอย่างเต็มที่ และเชื่อว่าจะสามารถสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งดี ๆ เพื่อนักเรียนได้

เปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู1เปลี่ยนจากทำงานคนเดียว เป็นทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนครูมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนครูมากขึ้น ใช้คำพูดที่เป็นกัลยาณมิตร และแสดงออกถึงการเคารพต่อความคิดของเพื่อนครูมากขึ้น ได้คอยกระตุ้น ชักจูง เติมเต็มเทคนิค สนับสนุนสื่ออุปกรณ์ และคอยเสริมพลังเพื่อนครูให้สามารถร่วมดำเนินการไปพร้อมกันได้ ในกิจกรรมการเรียนรู้ 5 กิจกรรม และเชิญชวนเพื่อนครูให้ดำเนินการร่วมกัน ได้แก่ กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสายกิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่านและกิจกรรมค่ายคุณธรรมครู1มีรูปแบบ เทคนิค วิธีการในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

เปลี่ยนการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู1ปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนร่าเริงแจ่มใส พูดคุยเป็นกันเอง เพื่อนครูได้ร่วมคิดร่วมทำ ยอมรับในความคิดเห็นต่อกันมากขึ้น ได้ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น และเห็นความสำคัญในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับเพื่อนครูของครู1 พบว่า นักเรียนชอบและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่ครูจัดขึ้น นักเรียนเข้าร่วมด้วยความมีชีวิตชีวา สดใส นักเรียนให้ความสนใจในการอ่านมากขึ้น อยากเรียนรู้มากขึ้น และอ่านออกเขียนได้ และมีทักษะชีวิต

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู1 มีดังนี้

หน้าที่หลักๆ ตรงนี้ก็ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เราก็จะอยู่ รับผิดชอบอยู่คนเดียวอยู่แล้ว ไม่ค่อยจะประสานงานกับใครสักเท่าไหร่ในอดีต เมื่อเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำ รับรู้ได้เลยว่า จากอดีตเป็นคนที่ทำงานคนเดียว แล้วก็ไม่คลุกคลีอะไรกับใครมากนัก ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสักเท่าไร แต่ว่าพอได้เข้าร่วมโครงการ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับตนเองค่อนข้างเยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พอเราเข้ามาเป็นครูผู้นำ บางอย่างที่ที่เราจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรกเลยคือ ลบภาพในอดีต ที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือเรื่องต่างๆ โดยเราจะต้องลบตรงนี้ออกไปให้หมดก่อน เพราะงานของเราจะต้องปฏิสัมพันธ์กับคุณครูและคนรอบข้างค่อนข้างเยอะสิ่งที่ลบไปจากตรงนี้ ได้มาจากเรารู้ว่าเมื่อเราได้มาเป็นครูผู้นำ เราจะทำอย่างไร ก็ใช้วิธีการอ่านหนังสือ เรื่องการปรับตัวเข้ากับสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน หนังสือพวกนี้ก็ช่วยได้เยอะ และก็ได้รับคำชี้แนะ จากรุ่นพี่ที่เป็น ผอ.ว่า เราจะทำอย่างไรในการที่จะอยู่ร่วมกับ และทำงานร่วมกับเพื่อนครูได้ เพื่อนแนะนำว่า เราต้องลบภาพในอดีตของเราออกให้หมด เพราะถ้าเราลบไม่ได้ เราก็จะเริ่มต้นทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ พอจุดนี้ พอเราลบภาพตรงนี้ออก เราเปลี่ยนแปลงตัวเอง อย่างเห็นได้ชัด ก็คือ จากคนที่จะเป็นคนเฉยๆ ไม่ค่อยพูดคุยกับใครมากนัก ก็เป็นคน เริ่มช่างคุยแล้ว และจากการเป็นครูผู้นำด้วย ก็ต้องหาวิธีทุกอย่างที่จะทำอย่างไรให้เพื่อนครูที่โรงเรียน เขาคล้อยตามไปกับคำเชิญชวน คำชักจูงของเรา เพราะว่าการเป็นครูผู้นำ เรามาเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน และพฤติกรรมต่างๆ ของเพื่อนครู ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้พอเรามีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ก็คือ เอาสิ่งที่เราเรียนรู้จากหนังสือ จากเพื่อนครู เปลี่ยน เขาเรียก พฤติกรรมของตนเอง ก็คือ สวมบทบาทของครูผู้นำ ชักจูง โน้มน้าวเพื่อนให้เพื่อนคล้อยตามไปกับสิ่งที่เราจะเปลี่ยนแปลงเขา จากการที่ไปอบรม จากการเจอเพื่อนครูต่างโรงเรียน ที่เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูป ก็ได้เทคนิคได้ไอเดียเยอะแยะมากมายเลย แล้วก็มานำเสนอกับคุณครูที่โรงเรียน แรกๆ ทุกคนก็จะรู้สึกแปลกๆ นิดหนึ่ง ว่าเกิดอะไรขึ้น จึงเปลี่ยนไป พอเรานำเสนอเพื่อนร่วมงาน สิ่งที่ได้กลับมาก็คือ การยอมรับ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน จะเหมือนกับว่า สิ่งที่ได้กลับคืนมา คือทีมเวิร์คของโรงเรียนที่ดี กิจกรรมแรกที่เรามาจัดกระบวนการเรียนการสอน มาปรับนี้ ก็คือ คู่บัดดี้ คู่บัดดี้ที่โรงเรียนจะมี 3 คู่ การทำงานก็จะสัมฤทธิ์ผล เราเห็นการเปลี่ยนแปลงของเป้าหมายของเราในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจริงๆ ก็ยังไม่มากพอ ก็เลยตั้งเป้าหมายร่วมกันกับผู้บริหารด้วย นั่นก็คือ การเสริมกิจกรรมเข้ามา ในการปรับการจัดการเรียนการสอนให้ตรงเป้าหมายของเรา ซึ่งกิจกรรมของเราก็มี 4 กิจกรรม คือ เล่านิทานเพื่อน้อง มีเสียงตามสาย มีกิจกรรมหนึ่งเรื่อง หนึ่งคำถาม หนึ่งรางวัล และก็ค่ายภาษาไทย กิจกรรมเหล่านี้มาช่วยเติมเต็มการจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับ

เป้าหมายมากขึ้น สองเดือนที่ผ่านมา เรามีการพูดคุยกันในตอนเรากินข้าว และตอนอยู่หน้าเสาธง เราพูดคุยกันว่า สิ่งที่เราทำไป ตลอดสองเดือนเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งเสียงตอบรับที่ดีที่ได้จากเพื่อนครูและผู้บริหาร ทุกคนบอกว่า นักเรียนของเรามีพัฒนาการที่ดีขึ้น อาจจะไม่ถึง 100% แต่ก็เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงตรงนี้มากขึ้น แล้วถามว่าในปีการศึกษาหน้า เราจะทำอะไรต่อไป อย่างไร ก็คุยกันแล้วว่ากิจกรรมที่เราทำอยู่นี้ เราก็จะทำของเราต่อเนื่อง และก็สร้างสรรค์ และก็นำเทคนิควิธีการที่ครู1ไปเรียนรู้จากเพื่อนต่างโรงเรียน จากสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากอินเทอร์เน็ต หรือทางโทรทัศน์ หรือตามหนังสือก็จะเอามาเติมเต็มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กให้ดียิ่งขึ้นค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู1 ดังนี้

โรงเรียนมีครูผู้นำคือครู1 ปกติครู1มีความตั้งใจในการทำงานสูง แต่เขาจะทำอะไรคนเดียว พอเข้าร่วมโครงการนี้ และได้เป็นครูผู้นำตรงนี้ สิ่งที่เห็นคือว่า เรามีการทำงานเป็นทีม โดยครู1จะไปคิดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมา โดยเกิดจากการร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน...เราแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เราจะมาแก้ปัญหาเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ เกิดจากการรวมพลังของครูทั้งโรงเรียน พอกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเสียงตามสาย กิจกรรมค่ายภาษาไทย ตรงนี้ เสียงตอบรับจากนักเรียนค่อนข้างจะดีมากสิ่งหนึ่งที่ผมเห็นตลอด 3 เดือนนี้ คือ เห็นรอยยิ้ม จากการทำงานของครู1 และของครูในโรงเรียน เราได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้เรียนรู้ ด้วยกัน เราไม่ได้คิดทำอยู่คนเดียว เราทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้นพอครู1เป็นครูผู้นำในโรงเรียนแล้วนี้ สิ่งที่ตามมาคือความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน สิ่งที่ตามมาอีกคือตัวผู้เรียนไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม อ่านเสียงตามสาย เด็กเรามีความกระตือรือร้นที่จะอ่านเพื่ออ่านให้กับน้องฟัง อ่านให้กับเพื่อนฟัง และบางทีเสียงก็สะท้อนไปยังชุมชน ผู้ปกครองเขาก็ได้ฟังเสียงตอบรับมาก็ดี...ครู1เขาก็คิดกิจกรรมที่เข้ามาสอดแทรก ให้เด็กเราอ่านได้ 100 เปอร์เซ็นต์เด็กเราอ่านออกเขียนได้ได้ดีขึ้น และครูเรามีการทำงานที่เป็นทีมเวิร์ค และมีความสุขกับการทำงาน ไม่ว่า เราเห็นเด็ก เห็นผล ว่าเด็กเราอ่านออกเขียนได้ เขาก็มีความสุข

2. ครู2 บทบาทเดิมของครู2 เป็นหัวหน้างานวิชาการของโรงเรียนที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่ง หลังจากบรรจุเป็นข้าราชการครู 7 เดือน ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นในความสามารถและต้องการให้เป็นหัวหน้างานวิชาการที่เข้มแข็งในอนาคต จึงเลือกครู2 ให้เข้าร่วมในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนครั้งนี้ สำหรับภารกิจปกติที่ครู2 ได้รับ คือ เป็นผู้จัดตารางสอนสำหรับการเข้าสอนของครู จัดตารางติวO-NET จัดทำข้อสอบ จัดส่งคะแนนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตัวแทนไปคุมสอบและอบรมกับหน่วยงานภายนอก ได้ดำเนินการส่งเสริมเพื่อนครูให้ดำเนินการ 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการเข้าร่วม PLC กิจกรรมการสอนซ่อมเสริมแบบตัวต่อตัว กิจกรรมรักษ์ภาษาไทย และการบูรณาการภาษาไทยในทุกวิชา โดยกิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งดีที่โรงเรียนดำเนินการได้ดีมาก่อน การเป็นผู้นำการเรียนการสอนครั้งนี้ จึงเป็นการสานต่อกิจกรรมเหล่านั้นให้ดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น ด้วยความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนครู ดังภาพประกอบ 14ทำให้ความรู้ความคิด การ

กระทำ และสัมพันธภาพกับเพื่อนครูของครู2 ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อจำแนกการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 ด้าน เป็นดังนี้

ภาพประกอบ 14 กระบวนการและผลการพัฒนาครู2 โดยใช้สุนทรียแสวงหา

เปลี่ยนความรู้ความคิดครู2 ได้รับมอบหมายให้เป็นครูวิชาการของโรงเรียนหลังจากบรรจุเป็นครูได้เพียง 7 เดือน การเริ่มต้นเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนด้วยการใช้สิ่งดีที่โรงเรียนมีอยู่และครู2 มีประสบการณ์ร่วม มาประยุกต์เพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายของโรงเรียนทำให้ครู2 มีความรู้ มีแนวความคิด มีความมั่นใจในการเป็นผู้นำ ประกอบกับได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ทำให้ครู2รู้สึกผ่อนคลาย สบายใจที่ได้เริ่มต้นเป็นผู้นำในบทบาทที่ตนเองคุ้นเคยและสามารถทำได้ดี มีความเต็มใจในการทำเพื่อส่วนรวมกล้าแสดงความคิดเห็นรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถเป็นผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของเพื่อนครูได้

เปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู2จะกระตือรือร้นที่จะช่วยหาคำตอบสำหรับทุกคำถามของเพื่อนครู และเมื่อต้องการให้เพื่อนครูทำสิ่งใดๆ จะเป็นผู้ที่ลงมือทำก่อน ทำให้ดูเป็นแบบอย่าง ในกิจกรรมการเข้าร่วม PLC ในฐานะผู้ดำเนินการกลุ่ม กิจกรรมการสอนซ่อมเสริมแบบตัวต่อตัว กิจกรรมรักษ์ภาษาไทย และการบูรณาการภาษาไทยในทุกวิชา

เปลี่ยนการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู2มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู เปิดใจและบอกให้เพื่อนครูสามารถแนะนำตักเตือนตนเองในการทำบทบาทผู้นำการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังได้เรียนรู้บทบาทการเป็นผู้ดำเนินการกลุ่มใน PLC และพูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาบ่อยครั้งขึ้น

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู2 มีดังนี้

ครั้งแรกที่ได้รับบทบาทคำว่า ครูผู้นำ ซึ่งแน่นอนว่า เราเอามาตีความหมายแล้วแสดงว่า ต้องประมาณว่า นำในทุกๆ เรื่อง อันดับแรก ต้องนำตนเองก่อน ตนเองพร้อมหรือเปล่า ที่จะเป็น leader เพราะตนเองเพิ่ง เหมือนวัยวุฒิเท่านี้ แล้วจะทำอย่างไรให้ครูท่านอื่น ยอมรับในบทบาทของเรา อันดับแรก ต้องทำให้เพื่อนครูดูก่อน ไม่ว่างานเล็ก หรืองานยิบย่อย ตรงนี้ คือ เราจะทำให้ได้ก่อน พอเราทำได้แล้ว ก็จะมีช่องทางที่จะไปแนะนำคุณครูท่านอื่นเขาว่าต้องทำอย่างไร อย่างเช่น การใช้สื่อเทคโนโลยีในการสอน อะไรประมาณนี้ เพราะจะมีครูบางท่านไม่ชำนาญเรื่องนี้ เราก็ไปศึกษา บางอันต้องยอมรับเลยว่าตนเอง ไม่ทราบจริงๆ ไม่รู้กระบวนการขั้นตอนจริง ๆ จะต้องไปศึกษา เพื่อที่จะมาแนะนำคนอื่นๆ ได้เพราะเราถูก ตรงนี้ เราถูกให้เป็นครูผู้นำ เราจะต้องรู้ในหลายๆ ด้าน และให้คนอื่นยอมรับเราให้ได้ แต่เรามีข้อดีตรงที่ว่า ครูทุกคนในโรงเรียนจะยอมรับ ในบทบาทของเรา ไม่มองว่า เป็นเด็กแค่นี้ อายุแค่นี้ เป็น leader เราได้อย่างไร จะไม่มีตรงนี้เลยค่ะ จะน่ารักมาก พอเราบอกหรือแนะนำอะไรไปจะทำตาม เพราะว่า เราจะบอกให้อย่างเคลียร์อยู่แล้ว จะไม่บอกว่าไปหาเองก็แล้วกัน ไปทำเองแล้วกัน เราจะไม่บอกอย่างนั้น เพราะเรามีข้อมูลอยู่แล้วไงคะ อย่างที่บอกในตอนแรกว่า เราต้องนำตนเองก่อน คือ มีองค์ข้อมูลมากพอ ที่จะไปบอกคุณครูท่านนั้นทำ แล้วจะมีบางกรณีที่ครูทำไม่ได้จริงๆ เราก็จะอาสาทำเองเลย คือพออาสาทำเอง คุณครูก็จะมองเห็นว่า เราทำอย่างไร บางทีก็รู้สึกว่า เราก็ต้องทำได้นะเพราะอย่างครูแอนยังทำได้เลย ครูแอนทำได้ เราก็ทำได้ อาจจะมีทำเองบ้างในช่วงแรกๆ แต่ในช่วงต่อไปนี้ คือ คุณครูท่านจะทำเอง เราจะใช้การพูดแบบไม่เป็นทางการมากกว่า อย่างเช่น การประชุมถ้าหนูเป็นคนเรียกทำ faหรือคุยยิบย่อยเอง เราจะใช้ภาษาไม่เป็นทางการ แบบพี่น้องกันเอง เราก็ไม่ซีเรียสตรงนั้น ก็จะเข้าใจกันมากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู2 ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของครูผู้นำ ของครูแอน หรือ ครูอังคณา ศรีโกศล นี่ก็คือว่า ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรับผิดชอบงานเยอะ สามารถนำทีมงานให้คุณครูในโรงเรียนมีความศรัทธา ต่อเขาและตอนนี้ก็สามารถที่จะ create งาน หรือคิดงานเองได้...สังเกตจากการทำ PLC ของเขา เพราะเราให้เขาเป็น faเป็นผู้นำ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำ faและให้เพื่อนเป็น note takerในระยะสามเดือนที่ผ่านมา ก็ถือว่าเขาประสบผลสำเร็จในขั้นหนึ่ง เพราะชั่วโมงบินของเขายังน้อยอยู่ แต่ว่าในลักษณะตอนนี้ เขาทำเป็นขั้นตอน เริ่มจะนำเพื่อนได้ คุยกับเพื่อนได้ เพื่อนจะยอมรับและศรัทธาเขาค่ะ

3. ครู3 ได้ริเริ่มนำกิจกรรมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ มาส่งเสริมให้เพื่อนครูทุกระดับชั้นนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ทำให้เกิดผลงานการเขียนของนักเรียนมากกว่า 100 ผลงาน บทบาทเดิมของครู3จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในงานเอกสารของโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ เช่น การจัดทำเอกสารและเตรียมข้อมูลรองรับการประเมินต่างๆ การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดทำ SAR สำหรับการเริ่มต้นบทบาทของการเป็นผู้นำการเรียนการสอน เป็นผู้นำ

ส่งเสริมกิจกรรมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ให้กับเพื่อนครูสู่นักเรียนทุกคนในโรงเรียน ครู3มีความกังวลใจว่าจะทำได้ไม่ดี เมื่อครู3ดำเนินการ ดังภาพประกอบ 15ทำให้ความรู้ความคิด การกระทำ และสัมพันธภาพกับเพื่อนครูของครู3 ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อจำแนกการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 ด้าน เป็นดังนี้

ภาพประกอบ 15 กระบวนการและผลการพัฒนาครู3 โดยใช้สุนทรียแสวงหา

เปลี่ยนความรู้ความคิดครู3ได้ปรับเปลี่ยนความคิดจากการดำเนินการส่งเสริมความสามารถในการอ่านการเขียนและการคิดเฉพาะในชั้นเรียนที่เป็นครูประจำชั้น เปลี่ยนแนวคิดมุ่งพัฒนาการอ่านการเขียนและการคิดให้นักเรียนทั้งโรงเรียน ผ่านครูผู้สอนภาษาไทย ครู3รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำหน้าที่ผู้นำการเรียนการสอน และได้ตั้งใจทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

เปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู3ได้ช่วยกระตุ้นเพื่อนครูให้พัฒนาการเรียนการสอน ได้พาเพื่อนครูเรียนรู้และสอนการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ให้นักเรียนทุกชั้นเรียน ทุกคนในโรงเรียน ได้สำเร็จ มีผลงานนักเรียนจำนวนมาก นอกจากนั้นยังได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครูในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์

เปลี่ยนการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู3ได้ทำงานร่วมกับครูภาษาไทยในแต่ละชั้นเรียน เพื่อนครูมีความกระตือรือร้น ให้ความร่วมมืออย่างดี เป็นความสัมพันธ์แบบพี่น้อง รักใคร่สามัคคีกัน เพื่อนครูมีความต้องการที่จะให้ผลงานนักเรียนออกมาดี และพยายามนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากครู3ไปใช้ในการพัฒนานักเรียน

ส่วนพัฒนาการของนักเรียน พบว่า นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน ชอบเขียนเรื่อง สามารถเขียนเรื่องได้ดี มีผลงานการเขียนมากกว่า 100 ผลงาน และนักเรียนมีพัฒนาการด้านการอ่าน การเขียน และการคิดปรากฏชัดเจน และเป็นที่พึงพอใจ

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู3จากรู้สึกกังวลที่จะต้องดำเนินการ แต่เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครู3 ดำเนินการในสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จ ทำให้มีกำลังแรงใจในการดำเนินงาน มีดังนี้

ก็ได้รับมอบหมายจากท่านผู้อำนวยการโรงเรียน ให้เป็นครูผู้นำในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ตอนแรกก็คิดว่า ตนเองจะทำหน้าที่ตรงนี้ได้ดีแค่ไหน ได้รับมอบหมายจากท่าน ผอ.ก็รู้สึกดีใจ รู้สึกภูมิใจ ก็ไม่รู้ว่าตนเอง จะทำหน้าที่ของตนเอง ได้สมบูรณ์แบบแค่ไหน ก็รู้สึกกังวล ในครั้งนี้ นับว่าเป็นงานที่ยิ่งใหญ่ เพราะว่า มันเป็นงานที่ตนเองคิดว่า จะเป็นการนำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องกิจกรรมการเรียนการสอนของเด็ก และก็เปลี่ยนแปลงในตัวของครู และเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำเอง หลังจากที่เข้าร่วมโครงการ กลับมาที่โรงเรียนก็ได้ ทำการประชุมกันว่า จะทำอะไรกันดี ในโรงเรียนก็จะมีผู้นำที่ ผอ.มอบหมายให้ 3 ท่าน แต่ละท่านก็มาร่วมหารือกันว่า เราจะเริ่มอะไร จากข้อตกลงนี้ เราก็ตกลงกันว่าจะเป็นผู้นำในเรื่องของการทำให้นักเรียนในโรงเรียน อ่านออก เขียนได้ เพราะอะไรถึงเอาเรื่องนี้ ก็เพราะว่า โรงเรียนได้ทำเรื่องนี้อยู่แล้ว และคิดว่าทำในเรื่องที่โรงเรียนทำอยู่แล้ว จะไม่ยุ่งยากอะไร ไม่ว่าทั้งกับเด็ก กับครู เพราะเราทำอยู่ตรงนี้อยู่แล้ว พอหลังจากที่เราประชุมว่าเราเอา เราจะลุยเรื่อง งานอ่านงานเขียน ก็แบ่งหน้าที่กัน สำหรับพี่ครู3ก็ได้รับหน้าที่ให้ดูแล ในเรื่องของ การอ่านและการเขียน เป็นทักษะที่สรุปเรื่องอ่าน เรื่องเขียน เรื่องคิด มารวมกัน ก็คือเรื่องของการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่พี่ครู3ถนัดอยู่แล้วในเรื่องนี้ แต่ทำเฉพาะในชั้นของตนเอง คือในชั้น ป.สองเท่านั้น เด็กที่รับผิดชอบทำตรงนี้ก็มี 18 คน ตนเองก็ต้องเริ่มกับเด็กทั้งโรงเรียน โดยเริ่มตั้งแต่ชั้น ป.1-ม.3 เราเริ่มโดยการให้มีการประชุมครูที่สอนภาษาไทย คือ ที่โรงเรียนจะแบ่งเป็นช่วงชั้นนะคะ ก็จะประชุมคุณครูที่สอนภาษาไทย ระดับ ป.1-3 ป.4-6 และมัธยม ก็มาพูดคุยกัน พี่ครู3จะแจ้งให้ครูทราบว่าเราต้องทำอะไร ในโรงเรียนเรานี้เราโชคดีอยู่อย่างหนึ่งว่า เราอยู่กันอย่างแบบพี่แบบน้อง คุณครูทุกคนไม่ว่าจะทำอะไร เราก็จะร่วมมือกันในทุกๆเรื่อง หลังจากที่ประชุมคุณครูแล้ว ก็ได้ลุย ได้ลุยสอนตั้งแต่ ป.1 ถึง ม.3 โดยเริ่มจากชั้น ป.1 ก่อน ในชั้น ป.1 คุณครูประจำชั้นเขาก็เตรียมตัวของเขา เราก็สอน เรียนรู้ ทำไปด้วยกัน ทั้งคุณครูและนักเรียน คุณครูช่วยเหลือทุกอย่างในการที่จะให้เกิดผลงานของเด็กที่สามารถจะเขียนเรื่องจากภาพ ตั้งแต่ ป.1 ได้ คุณครูก็ลุยตรงนี้ เริ่มตั้งแต่ โดยจะให้เด็กเขียนเรื่องจากเรื่องที่ง่าย เรื่องที่ใกล้ตัว เรื่องจากประสบการณ์ของตนเองก่อน โดยมีคำสำคัญอยู่ 5 คำ คำสำคัญห้าคำคือ ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำอย่างไร สิ่งที่เกิดกับเด็กคือ เด็กจะภาคภูมิใจ เด็กเขาดีใจ แล้วก็เด็กเขาชื่นชมผลงานของเขามาก คุณครูเขาก็ภูมิใจที่ห้องเรียน ของเขามีผลงานของเด็ก ที่เขารับผิดชอบเกิดขึ้นมา และผลงานนั้น เป็นผลงานที่สวยงาม สามารถที่จะเอาไปจัดแสดงต่อสาธารณชนได้ ทั้งครูทั้งเด็กก็เกิดความภาคภูมิใจ สำหรับตนเอง ตนเองก็รู้สึกภาคภูมิใจ ภาคภูมิใจมากกับการที่นักเรียนสามารถเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ได้ เพราะว่าคุณครูคิดว่างานตรงนี้เป็นการรวมประสบการณ์การอ่าน การเขียน และการคิด ทั้งสามทักษะนั้น เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบ แสดงว่าเด็กได้เขียนได้ ได้อ่านออก และได้คิดเป็น ก็

ภาคภูมิใจมากเกิดอะไรกับโรงเรียน สำหรับโรงเรียนนี้ก็ได้เกิดชิ้นงานของเด็กเพิ่มมากขึ้น จาก 18 ชิ้น เป็น 100 ชิ้น ได้นำมาแสดงในงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดงานอะไร ก็ได้นำผลงานตรงนี้มาแสดง ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนค่ะ

4. ครู4 ได้นำพาเพื่อนครูผู้สอนคณิตศาสตร์ทุกชั้นเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์จากชีวิตจริงวันละข้อ การทำบทบาทเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ดังภาพประกอบ 16ทำให้ความรู้ความคิด การกระทำ และสัมพันธภาพกับเพื่อนครูของครู4 ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อจำแนกการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 ด้าน เป็นดังนี้

ภาพประกอบ 16 กระบวนการและผลการพัฒนาครู4 โดยใช้สุนทรียแสวงหา

เปลี่ยนความรู้ความคิดครู4เปลี่ยนจากความรู้สึกกลัวที่จะเป็นผู้นำเป็นกล้าที่จะนำเพื่อนครูเพราะครู4 ได้เลือกกิจกรรมที่จะนำเพื่อนครูด้วยกิจกรรมที่ตนเองมีความถนัด สนใจ และสามารถทำได้ดีที่ผ่านมา มาเป็นจุดเริ่มต้นในการนำเพื่อนครู จึงมีความรู้ มีแนวความคิดในการดำเนินการที่ชัดเจน ประกอบกับครู4 ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพูดต่อหน้าชุมชนจากการอ่าน การเพิ่มเติมความคิดในการทำงานจากการสนทนากับเพื่อนครู ทำให้มีความมั่นใจมากขึ้น ดีใจที่สามารถทำได้ และรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองครู4เห็นถึงความสำคัญของสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาการอ่าน การเขียน และการคิดของนักเรียนได้

เปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู4ได้เปลี่ยนจากการให้นักเรียนทำแบบฝึกและฝึกคิดเลขเร็วในทุกๆ วัน เป็นการให้นักเรียนฝึกสร้างโจทย์ปัญหาวันละ 1 ข้อ เพิ่มเติมขึ้นอีก 1 กิจกรรมทุกวัน ได้เสริมเติมเต็มการฝึกอ่าน ฝึกเขียน ฝึกคิดของนักเรียน ทำให้ครู4สนิทสนม มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนมากขึ้น รู้จักนักเรียนมากขึ้น และสะท้อนถึงความรับผิดชอบของตนเองมากขึ้น กิจกรรมนี้ถือเป็นแบบอย่างให้กับครูอื่นๆ ในโรงเรียน

เปลี่ยนการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู4ได้ชวนครูพูดคุยเรื่อการเรียนรู้ของนักเรียน การได้มีภารกิจเรื่องการส่งเสริมการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ให้เพื่อนครูทำในประเด็นที่เหมือนๆ กัน ทำให้ได้พูดคุยกันในเชิงวิชาการมากขึ้น เพื่อนครูมีความตั้งใจในการดำเนินการที่ดี ให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ สามารถดำเนินการได้ในทุกชั้นเรียน ครูมีความสามัคคี มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ส่วนพัฒนาการของนักเรียน พบว่า นักเรียนสามารถสร้างโจทย์ปัญหาจากชีวิตจริงได้วันละ 1 ข้อ นักเรียนมีความตั้งใจในการทำงาน ลายมือสวยขึ้น จากที่ไม่เคยทำงานเสร็จหรือส่งงานได้ทันเพื่อน กลับมีความกระตือรือร้นในการทำงานเสร็จ เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ผลงานนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี และนักเรียนกล้าเข้าหาครูมากขึ้น ครู4รู้สึกมีความสุขที่ได้สอนนักเรียนให้อ่าน เขียน และคิดได้ และนักเรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู4 มีดังนี้

> จากการที่ได้เป็นครูผู้นำ ในโครงการปฏิรูปฯ นี้นะคะ จากการที่ไม่เคยเป็นครูผู้นำเลย เป็นแต่ครูผู้สอนธรรมดา แต่ว่าเป็นวิชาการ ซึ่งไม่เคยมีบทบาทอะไร แต่พอท่าน ผอ.ได้ส่งให้ไปเป็นครูผู้นำในช่วงชั้น ป.4-6 ก็ตอนแรกก็เครียดมากเลย เพราะการเป็นผู้นำนี่คือต้องไปพูด ไปแสดง ไปแสดงความคิดเห็น มีความรู้สึกว่า เราจะทำได้เหรอ เพราะเราไม่เคย เราเคยพูดกับเด็กเท่านั้น แต่ในการพูดในที่ชุมชนขนาดใหญ่ ที่มีบุคลากรมากๆ หรือรุ่นๆ เดียวกับเรา จะไม่กล้าพูด แต่พอได้รับมอบหมายแล้วดูสิว่า พอไปพบ ดร. แล้วว่า เราต้องทำอย่างไรบ้าง ให้คิดว่าเราจะมีโครงการอะไรทำเพื่อเด็ก ก็เลยคิดโครงการโจทย์ปัญหาคณิตขึ้นมา พอต้องไปเสนอเรื่องราวที่เราทำ ก็ต้องไปศึกษาด้วยตนเองว่าการที่เราจะพูด เราต้องพูดอย่างไร ก็ไปหัดพูดหน้ากระจกบ้าง และไปอ่านหนังสือ พยายามสรุปเรื่องที่เราอ่าน เพื่อเราจะสามารถไปพูดคุย มาเล่าให้คนอื่นฟังได้ ต้องฝึก เพราะเราไม่เคยมาก่อน พอเราทำได้ครั้งแรกแล้ว พอทำได้ ก็มีความรู้สึกภาคภุมิใจ แล้วกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรทที่เด็กไม่ชอบเรื่องโจทย์ปัญหา วิชาคณิตศาสตร์ เป็นวิชาที่เด็กจะไม่ชอบ ก็เลยคิดสร้างโจทย์ปัญหา โจทย์ปัญหาเป็นเรื่องที่เด็กจะทำไม่ได้ คือสร้างโจทย์ปัญหาไม่ได้ เพราะโรงเรียนจะมีนโยบายให้เด็กอ่าน คิด และเขียน ในเรื่องภาษาไทย จึงเอาคณิตศาสตร์ มาเกี่ยวข้อง เพราะเราเป็นครูคณิตศาสตร์ ก็ให้เด็กสร้างโจทย์ขึ้นมาและแนะนำเพื่อนครู เชิญชวนให้มาทำเรื่องที่เราจะทำ เพื่อช่วยกันพัฒนาเด็กในโรงเรียนของเรา สิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถกล้าแสดงออก กล้าพูด ในที่ประชุมได้ และมีความภาคภูมิใจ ว่าเรานี้สามารถสื่อสารให้คนอื่นๆ ในสิ่งที่เราทำ ภาคภูมิใจที่เด็กสนใจ ให้ความสนใจ เพราะว่าเป็นเรื่องใหม่ ที่เด็กยังไม่เคยทำเท่าที่ควร แล้วเหมือนการพัฒนาของเด็ก ลายมือเด็ก ก็ดีขึ้น เพราะเด็กมีการคิด สร้างชิ้นงานขึ้นมา ส่วนครูคนอื่นเขาก็ให้ความสนใจดี ทุกคนให้ความร่วมมือ ดีทุกคนค่ะ

ครู5 ได้เชิญชวนเพื่อนครูให้ส่งเสริมนักเรียนให้รักการอ่าน ด้วยกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน และส่งเสริมให้ครูหากิจกรรมการสอนให้สอนสนุก โดยชวนเพื่อนครูทั้งโรงเรียนให้ร่วมดำเนินการ ดังภาพประกอบ 17ทำให้ความรู้ความคิด การกระทำ และสัมพันธภาพกับเพื่อนครูของครู5 ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อจำแนกการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 ด้าน เป็นดังนี้

ภาพประกอบ 17 กระบวนการและผลการพัฒนาครู5 โดยใช้สุนทรียแสวงหา

เปลี่ยนความรู้ความคิดครู5ได้ความรู้ความคิดในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนด้วยกระบวนการสุนทรียแสวงหา จากสิ่งดีที่ครู5 เคยปฏิบัติมาแล้ว จึงทำให้ครู5มีความมั่นใจในการนำเพื่อนครู เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนอ่านหนังสือเพิ่มมากขึ้น

เปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู5ได้เชิญชวนเพื่อนครูให้ดำเนินการกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน และปรับการสอนให้สนุกและน่าสนใจมากขึ้น เปลี่ยนจากการบริหารจัดการตารางสอน ตารางสอบ มาเป็นการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลถึงนักเรียน

เปลี่ยนการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู5ได้นำกิจกรรมและทำให้เพื่อนครูได้ปรึกษาหารือกันมากขึ้น ทำให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและมีความเป็นกัลยาณมิตรเพิ่มขึ้น รวมทั้งเพื่อนครูให้ความสนใจเอาใจใส่ในการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น มีการติดตามผลการอ่าน และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้อ่านหนังสือมากขึ้นส่วนพัฒนาการของนักเรียน พบว่า นักเรียนมีความสนใจและมีพฤติกรรมการอ่านเพิ่มขึ้น

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู5 มีดังนี้

สิ่งแรกเลยนะครับ ภาคภูมิใจก่อนเลย แหม เรานี่ก็สำคัญนะ เป็นครูนี่ คนๆหนึ่งในโรงเรียน และสามารถที่จะเป็นคนช่วยประสานงาน ให้เพื่อนๆ ครูในโรงเรียนของเราทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาเด็ก ผมมีความภาคภูมิใจมาก สิ่งที่ผมเปลี่ยนแปลงจากเมื่อก่อนผมเป็นครู เป็นผู้นำในลักษณะ เวลาแสดงความคิดเห็น หรืออะไร ถ้าใครแสดงความคิดเห็นในลักษณะต่างออกไป ก็ไม่อยากจะชอบเท่าไหร่ เรามีความเชื่อมั่นในตนเองเกินไปว่า วิธีการของตนเองนี่ดี ดีแล้ว วิธีการของตนเอง นี่ดีแล้ว แต่พอได้ทำกิจกรรมในเชิงผู้นำในครั้งนี้ กับการเปลี่ยนแปลง ผมคิดว่าคนเดียวทำงานไม่สำเร็จหรอก งานนี้เป็นงานใหญ่เหลือเกิน งานสร้างสมองเด็ก พอมาเป็นครูผู้นำแล้ว ผมต้องทำหน้าที่เป็นคนประสาน เปลี่ยนบุคลิกภาพใหม่ ก็คือ เราจะต้องพูดกับเพื่อนครู พูดกับเพื่อนๆ ที่ทำงานในโรงเรียน จูงใจเขาให้มองเห็นเป้าหมายเดียวกันกับเราให้ได้ และค่อยๆ พูดการพูดแต่ก่อนจะเป็นเชิงทางการซะมากกว่า ก็ปรับไป มาเป็นลักษณะ relax สบายๆ ทานข้าวเสร็จก็คุยกัน หรือไม่ก็ตอนเย็นๆ จะกลับบ้าน ก่อนกลับบ้าน ดูแลให้เด็กกลับบ้านก่อน เรานั่งคุยกันที่ในห้องพักครู คุยๆ กันสบายๆ เหมือนกับการที่เราคุยกับเพื่อนครู เราจะยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนๆ เขาก็จะเสนอ และการเสนอของเพื่อนๆ ก็จะไม่เกร็ง ผมว่าเป็นวิธีการที่ดี ผมค้นพบว่า การที่เราจะเป็นครูผู้นำที่ดี เราต้องได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนครู เป็นอันดับแรกเลย สิ่งที่เปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งสำหรับผม ก็คือ ใจเย็นขึ้น ช้าๆ ทำอะไรไม่ต้องรีบร้อน ทำกันเป็นหมู่คณะ เป็นทีมงาน มองบ้านของเรา หมายถึงโรงเรียนของเราเป็นครอบครัวเดียวกัน เหมือนพี่เหมือนน้อง คุยกันสบายๆ เราอยากให้ลูกของเราทุกคนเติบโตเป็นเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถมีทักษะที่ดี เราในฐานะที่เป็นพ่อเป็นแม่เขา เป็นญาติของเด็กๆ นักเรียนก็ต้องมาร่วมมือกัน เมื่อเราเห็นว่าเรามีความสำคัญ ก็จะทำให้งานของเราประสบความสำเร็จ อีกสิ่งหนึ่งทีเกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อเราทำหน้าที่ครูผู้นำ ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนๆ ผลสะท้อนออกมาก็คือ เพื่อนให้ความร่วมมือกัน ด้วยความเต็มใจ การทำงานถ้าทำด้วยความเต็มใจ เขามาช่วยคิดช่วยแสดงความคิดเห็น ก็เป็นจุดแรกที่มองเห็นเลย และคำพูด การทำ การปฏิบัติ ในภาระของเราที่ช่วยกันแก้ปัญหา เขามีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีความสนใจ ปฏิบัติกิจกรรม ในรูปแบบที่เราช่วยกันคิดกันขึ้นมา ความภูมิใจ พบว่า ก็ประสบความสำเร็จนะ ส่วนนักเรียน การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่ได้รับผล จากการที่เราได้ทำไป มันเป็นเชิงบวก มากกว่า มีค่าการพัฒนา แรกๆ จะยังไม่ค่อยดี มันจะค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป จะสะสมการพัฒนานี้ แล้ววันข้างหน้านี้ เด็กก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และมั่นคงได้ ถ้าทุกคนมาช่วยกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู3 ครู4 และครู5 ดังนี้

การได้เข้าร่วมโครงการนี้ ได้รับการตอบสนอง ได้รับความร่วมมือจากครูทั้งสามท่าน สามท่านที่เป็นผู้นำนี้อย่างดี โดยในระยะเริ่มแรก ก็รู้สึกว่า สามท่านนี้จะเขินๆ ไม่กล้าที่จะดำเนินการเท่าที่ควร เพราะว่าต้องไปเป็นผู้นำในครูทั้งหมด ก็อาจจะมีความรู้สึกว่า คนที่เราจะไปนำ เขาก็มีความรู้เหมือนกัน ก็คงจะเขินๆ ต่อมาระดับหลัง ก็เคยเข้า ชินเข้า ก็สามารถเป็นผู้นำได้ทุกคน กิจกรรมที่ครู

วิชาการเป็นผู้นำเราได้ทำ อย่างเช่นครู5 ได้ทำโครงการเพื่อนรักนักอ่าน เดิมทำอยู่แล้วคือ รักการอ่าน และโครงการเพื่อนช่วยเพื่อนโดยให้นักเรียนแบ่งกลุ่ม เข้าชุมนุม โดยให้ในแต่ละกลุ่ม ก็จะมีเด็กที่อ่านคล่อง และบางคนก็อ่านไม่คล่อง ในกิจกรรมนี้จะทำให้เด็กมาช่วยกัน อีกท่านหนึ่งก็ครู4 ครู4ก็ไม่เคยเป็นผู้นำ ดูจะเขินๆ ตอนนี้ดีมากแล้ว สามารถนำได้ เขาคิดโครงการกิจกรรมสร้างโจทย์คณิต โดยให้ไปเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ในระหว่างเดินทางกลับบ้าน เดินทางไปโรงเรียน ให้มาสร้างเป็นโจทย์คณิต ทุกวันนี้เด็กก็มีความสามารถในการสร้างโจทย์ปัญหา ได้ดี ส่วนครู3 คนนั้น จะเอาภาษาไทย นำภาษาไทยมาออกในทางสร้างสรรค์มาวาดภาพ เขียนเรื่องประกอบภาพ ทำนองนี้ ให้เด็กได้สนุกสนาน ทั้งหมดนี้ กิจกรรมทุกกิจกรรม จะดำเนินการให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ร่วมกิจกรรมอย่างสนุกสนาน จากที่ได้ร่วมโครงการมาสองสามเดือนนี้ ได้เห็นว่า ทั้งครูผู้นำสามท่าน ครูทั้งหมด มีความกระตือรือร้นในความคิด มีความคิดริเริ่ม มีความสนใจ เอาใจใส่ในกิจกรรมที่ได้ทำเป็นอย่างดี เพราะว่าอาจเกิดจากเขามีความมั่นใจมากขึ้น มั่นใจมากกว่าเดิมขึ้น จากเดิมที่ไม่มีใครมาแนะนำเลย และมาหลังจากได้ร่วมกิจกรรมบัดดี้ เพื่อนช่วยเพื่อนทำนองนั้น คอยช่วยเหลือกัน ระหว่างเพื่อนก็เขามีการเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น จากเพื่อน แล้วเอามาปรับปรุงแก้ไข ทุกวันนี้ก็ได้รับความร่วมมือ และได้พัฒนาขึ้นเยอะ

จากกระบวนการและผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนแต่ละบุคคล สามารถสรุปเป็นกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา ดังภาพประกอบ18

ภาพประกอบ 18 กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

จากหลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหา ประกอบด้วย หลักของการสร้างความรู้ด้วยตนเอง หลักการของการมองภาพรวมหลักของการคาดหมายหลักของการเกิดขึ้นพร้อมกันหลักของกวีนิพนธ์ และหลักการเชิงบวก นำไปสู่ขั้นตอนสำคัญของสุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ได้แก่ 1) ตั้งคำถามเพื่อให้ค้นพบสิ่งดีที่ภาคภูมิใจในการนำพัฒนาการเรียนการสอน เป็นการทบทวนสิ่งดี ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ โดยให้ครูผู้นำการเรียนการสอนนึกย้อนเหตุการณ์ว่าตนเอง ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีสิ่งดี จุดเด่น ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ อะไรบ้าง ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน และให้ครูผู้นำการเรียนการสอนเล่ารายละเอียดของเหตุการณ์เหล่านั้นที่ครูผู้นำการเรียนการสอนนึกถึง พร้อมอธิบายเหตุผลและความคิดที่อยู่เบื้องหลังคำตอบ 2)ตั้งคำถามเพื่อให้ตั้งเป้าหมายในสิ่งที่มุ่งหวังและต้องการให้เกิดขึ้น เป็นการตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้ตั้งเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนคืออะไรในช่วงเวลาจากนี้จนถึงปิดภาคเรียน หากนำ “สิ่งดี” “ความสำเร็จ” “ความภาคภูมิใจ” ที่ค้นพบ มาประยุกต์ใช้ใหม่อีกครั้ง เป้าหมายที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของเรื่องนั้นๆ หรือเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นและติดตัวผู้เรียนไป สิ่งนั้นคืออะไร3)ตั้งคำถามเพื่อให้ออกแบบวิธีการประยุกต์สิ่งดีที่ภาคภูมิใจไปสู่เป้าหมายในช่วงเวลาจากนี้จนถึงปิดภาคเรียน ครูผู้นำจะต้องมีกิจกรรมอะไรที่ต้องการทำบ้าง เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นอย่างแน่นอน และจะดูความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากอะไรและ 4) ส่งเสริมการปฏิบัติการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย เป็นการตั้งคำถามให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้สะท้อนผลหลังการปฏิบัติให้ฝึกใช้ Storytelling และให้เขียนเล่าสิ่งที่ทำและเรียนรู้

ผลที่เกิดขึ้นครูผู้นำการเรียนการสอนได้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติจากความรู้ความคิดในการทำงานจากประสบการณ์การปฏิบัติ การทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ที่ผ่านมาและการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นผู้นำเพื่อนครู ครูผู้นำการเรียนการสอนได้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ โดยนำความคิดใหม่ เทคนิควิธีการใหม่ หรือนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้กับผู้เรียนของตนเอง ทำเป็นแบบอย่าง จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนครูนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งโรงเรียน ประกอบด้วยนวัตกรรม 3 ประเภท คือ นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับนักเรียน นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับครู และนวัตกรรมสำหรับนักเรียนใช้กับนักเรียน ครูผู้นำการเรียนการสอนยังได้เปลี่ยนแปลงการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมอง การสื่อสาร และบทบาทของตนเองในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติจากการนำนวัตกรรมไปใช้ในโรงเรียน ทำให้เพื่อนครูปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ ร่วมดำเนินการโดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายผู้เรียน และผู้เรียนได้มีผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการอ่านการเขียน ดังตาราง 6

ตาราง 6 นวัตกรรม บทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน เพื่อนครู และผลที่เกิดกับผู้เรียน

ประเภท	จำนวนนวัตกรรม	ชื่อนวัตกรรม	ครูผู้นำ					เพื่อนครู		ผู้เรียน
			คิดนวัตกรรม จากสิ่งดีที่เคยทำ	มีความรู้ เห็นภาพตลอดแนว และมั่นใจ	ริเริ่มนำโดยทำให้ดูเป็นแบบอย่าง	สื่อสาร และส่งเสริมเพื่อนครูร่วมดำเนินการ	ประสานการหนุนเสริมจากผู้บริหาร	ร่วมมือและปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	มีพัฒนาการด้านการอ่านการเขียนดีขึ้น
นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับนักเรียน	7	การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์, การสร้างโจทย์ปัญหาจากสถานการณ์จริง, 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล, ค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน,การสอนซ่อมเสริม, การจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทย, การบูรณาการภาษาไทยในวิชาต่างๆ	/	/	/	/	/	/	/	/
นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับครู	2	การจัดPLC ทุกวันศุกร์, สอนสนุกทุกวิชา(คู่บัดดี้)	/	/	/	/	/	/	/	/
นวัตกรรมสำหรับนักเรียนใช้กับนักเรียน	3	เล่านิทานเพื่อน้อง, ชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย, เพื่อนรักนักอ่าน	/	/	/	/	/	/	/	/

ตอนที่ 3 ผลการขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

การขยายผลการพัฒนาผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาไปยังโรงเรียนอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นำข้อค้นพบที่ได้จากระยะที่ 2 มานำเสนอในวงเสวนาเพื่อขยายผลไปสู่โรงเรียนต่างๆ ในกลุ่มโรงเรียน จำนวน 11 โรงเรียน จัดเสวนาครั้งละ 2-3 ชั่วโมง จำนวน3 ครั้ง ผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ครูผู้นำการเรียนการสอน โรงเรียนละ 1 คน

กิจกรรมในระยะนี้เป็นการจัดเสวนาเรียนรู้จากโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย และจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้สัมผัสกระบวนการสุนทรียแสวงหา 4 ขั้นตอน นับจากขั้นค้นพบ (Discovery) ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ค้นหาความภาคภูมิใจและสิ่งดีของการปฏิบัติตนของครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของศิษย์ ข้อค้นพบจากโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายจะเป็นวิธีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติจริง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาครูและนักเรียน ผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมกิจกรรมขยายผลของครูผู้นำ ปรากฏผลดังนี้

3.1ครู6 ครูผู้นำโรงเรียนวัดทำใหม่ กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนวัดทำใหม่ คือ อ่านออกเขียนได้ และคิดวิเคราะห์ได้ ครู6บอกว่า ได้แนวคิดจากครู3 และจะนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำ Pop-up (Pop up) ที่เป็นความโดดเด่นของโรงเรียนวัดทำใหม่ “ได้ไอเดียจากครู3 ชอบค่ะ มีการเขียนเรื่องประกอบภาพในเชิงสร้างสรรค์ เด็กๆ จะชอบศิลปะอยู่แล้ว ส่วนจุดเด่นของโรงเรียน คือ ภาพ Pop-up เด็กๆ จะชอบภาพที่ตั้งขึ้นมาได้ มีการใส่นิทานลงไป เด็กจะวาดภาพระบายดีด้วยตัวของเขาเอง ทั้งงานเดี่ยวและกลุ่ม แต่โรงเรียนไม่ได้ทำทุกระดับชั้น กลับไปก็จะให้ทุกระดับชั้นลองทำ” ครู6ยังกล่าวอีกว่า สิ่งที่จะนำไปดำเนินการนี้ จะเน้นการบูรณาการ อาจเป็น Pop-up สรุปความรู้วิชาต่างๆ เช่น เรื่องคำนามในวิชาภาษาไทย จะให้วาดภาพเกี่ยวกับคำนาม ความหมายของคำนาม และยกตัวอย่างประโยคที่ใช้คำนามเมื่อครู6 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู6 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู6 ได้เรียนรู้จากครูผู้นำการเรียนการสอนของ 3 โรงเรียนแกนนำ จึงเชื่อว่าตนเองสามารถทำได้ ได้เรียนรู้ว่าผู้นำต้องกล้าคิดกล้าทำ ยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อดำเนินการได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีกำลังใจที่ดีในการพัฒนาการเรียนการสอนการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู6 ได้แนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนของ 3 โรงเรียนแกนนำ จึงไปจัดทำ Pop-up สร้างสรรค์การเรียนรู้ขึ้น และส่งเสริมให้ครูทั้งโรงเรียนดำเนินการ และนักเรียนทุกคนในโรงเรียนได้ปฏิบัติ นักเรียนได้รับความรู้ มีทักษะการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ เพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับ ให้ความร่วมมืออย่างดี เป็นการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู6 มีดังนี้

> หลังจากที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันนะคะ กับเพื่อนครูที่มีประสบการณ์ ได้นำกิจกรรมหลายๆ อย่างมาถ่ายทอดให้กับเรา ได้มีไอเดีย ค่ะ ที่อยากให้โรงเรียนของเรามีส่วนร่วม ในกิจกรรมนะคะ คือ เราจะต้องมีความกล้าคิดกล้าทำ จะนำมาสู่ความสำเร็จได้ ก็เลยคิดว่าจะทำ Pop-up ที่จะสร้างสรรค์สรุปองค์ความรู้เพื่อเป้าหมายของเรา ก็คือ ผู้เรียน ซึ่งเขาจะเป็นอนาคตของชาติ ตอนนี้ก็จะมีตัวอย่างที่ทางโรงเรียนของเราร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล จนถึง ป.6 เราได้ประชุมกัน และได้ร่วมกันพัฒนาเด็กของเรา โดยผ่านจาก Pop-up สร้างสรรค์นี้นะคะ อันนี้ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่อยู่ในวิชาภาษาไทยค่ะ เรื่องคำภาษาต่างประเทศ ที่อยู่ในภาษาไทย เด็กๆ เขาก็สามารถ ที่จะถ่ายทอด ออกมาบูรณาการกับวิชาศิลปะ ภาษาไทย ทั้งยังมีภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศหลายๆ ภาษา ภาษาจีน

เป็นต้น นี่นะคะ ทำได้น่าประทับใจจริงๆ สวยๆ ทั้งนั้นเลย ค่ะทางโรงเรียนโชคดีมากเลยที่เพื่อนครูให้การยอมรับ ในความคิดเห็นต่าง เพราะทางโรงเรียนเรามีการประชุมทำ AAR กัน แล้วก็ได้เสนอความคิดเห็นของแต่ละท่าน แล้วเราก็ร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวคือ ให้เด็กอ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทุกๆ คนต้องมีการหลอมรวมใจเป็นหนึ่งเดียว เพื่อโรงเรียนเราเดินหน้าเพื่อเด็กๆ ต่อไป ก็อยากจะฝากว่า ถ้าเราเชื่อว่าเราทำได้ เราจะประสบความสำเร็จค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู6 ดังนี้

ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และมีมุมมองที่มองคุณครูผู้นำ จากการปฏิรูป ที่คุณครูกลับไปที่โรงเรียน ได้นำทีมของโรงเรียน คณะครูในโรงเรียนในเรื่องของงานที่ทำ คือ สรุปงาน Pop-up เพราะฉะนั้น บทบาทของครูผู้นำที่โรงเรียน จะมีส่วนกระตุ้นให้คุณครูเกิดความตระหนักว่า การผลิตงานที่เป็นชิ้นงานอันเดียวกันนี้ มันสามารถที่จะทำให้งานของโรงเรียนเป็นระบบเดินไปในแนวเดียวกัน...พอคุณครูผู้นำ ได้ไปอบรมสัมมนาพอกลับเข้ามา คุณครูได้มาดำเนินการชักชวนครูให้มาร่วมคิดร่วมทำ โดยภาพรวมเริ่มแรก ก็คือการ ประชุม ร่วมประชุม วางแนว และมีการมาคุยกันทุกๆ คนว่า โรงเรียนวัดทำใหม่มีอะไร ดี มีการเสนอความคิดกันต่างๆ นานา ครูผู้นำสามารถที่จะดึงประเด็นของครุทุกคนได้ ว่าโรงเรียนของเรามีดีอะไร เพราะฉะนั้น พอคุณครูดำเนินการตรงนี้ได้ เราก็ผนึกกำลังกันทั้งคณะ ครู 8 คน ร่วมกันทำ ในเรื่องของการทำ Pop-up ถามว่าครูเปลี่ยนแปลงไหม เปลี่ยนแปลงตั้งแต่ครูผู้นำ สามารถทำทีมทำได้ แล้วคุณครูได้ทำตามครูผู้นำได้

3.2ครู7 ครูผู้นำโรงเรียนวัดพนัญเชิง (ไตรรัตนนายก) กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนวัดพนัญเชิง(ไตรรัตนนายก) คือ ต้องการให้นักเรียนทุกคนสามารถอ่านออกเขียนได้ เป้าหมายของตัวครูเองมีความตั้งใจอยากให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้เช่นกันจึงคิดหาเทคนิคที่จะดึงความสนใจของนักเรียนอยู่เสมอ ครู7เล่าประสบการณ์สมัยเป็นเด็กนักเรียนว่า ครูจัดกิจกรรมวางทุกงานอ่านทุกคน แต่ตนเองไม่ชอบการกำหนดหรือบังคับให้อ่านในลักษณะนั้นครู7ระบุว่า โรงเรียนวัดพนัญเชิง(ไตรรัตนนายก)โดดเด่นและเคยได้รับรางวัล เรื่อง งานปั้นและประติมากรรม จากที่คิดและฝันว่าประมาณหนึ่งเดือนต่อจากนี้จะดำเนินการอะไรให้เห็นผล ครู7ต้องการหาอะไรให้นักเรียนได้อ่านและคิดว่าจะใช้เพลง เช่น เพลงเกี่ยวกับจังหวัดพระนครศรีอยุธยา หรือเนื้อเพลงปลุกใจมาให้นักเรียนอ่าน หัดสะกด คัดลายมือ หัดร้อง และนำไปแต่งเรื่องตามจินตนาการให้สอดคล้องกับเพลงและวาดภาพประกอบ รวมทั้งจะโยงไปถึงการทำประติมากรรมเกี่ยวกับเนื้อเพลงที่ได้ฟัง ซึ่งขณะนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้ครูดนตรีนาฏศิลป์เปิดเพลงปลุกใจเกี่ยวกับพระนครศรีอยุธยาทุกเช้าอยู่แล้วซึ่งครู7 ได้แรงบันดาลใจมาจากครู3 ดังนี้ “ชอบของครู3นี่แหละค่ะ ชอบตรงเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ แต่ละคนอาจมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน นักเรียนชั้น ป.1 อาจได้แค่วาดภาพระบายสีไม้ พอมาช่วงชั้นที่สองอาจเปลี่ยนเป็นสีชอล์ก อาจมีภาพ มีเพลง และข้อคิดที่ได้จากเพลง ส่วนชั้นมัธยมศึกษาอาจเป็นการปั้นนูนต่ำนูนสูง คิดว่าน่าจะทำได้”เมื่อครู7 นำแนวคิดจากครู

ผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู7 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู7 รู้สึกว่าการดำเนินการครั้งนี้ท้าทายความสามารถอย่างมาก รู้สึกภาคภูมิใจ ได้เปิดโลกทัศน์การสอนและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ในบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน กล้าคิด กล้าทำ ในแบบที่ไม่เคยทำ

การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู7 ได้นำเพื่อนครูส่งเสริมนักเรียนทำกิจกรรมอ่านผ่านเพลง เป็นการอ่านหนังสือผ่านบทเพลง ซึ่งสามารถต่อยอดเป็นกิจกรรมอื่นๆ เช่น คัดลายมือ วาดภาพตามจินตนาการ ร้องเพลง ทำให้ผู้เรียนอ่านออกเขียนได้ทุกคน มีความสุขสนุกสนานในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ครู7 สามารถเชิญชวนสร้างความเข้าใจให้เพื่อนครู สามารถทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจ ทำกิจกรรมอ่านผ่านเพลงได้ทุกชั้นเรียน

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู7 มีดังนี้

> ตลอดระยะเวลา 2 เดือน ที่ได้เข้าร่วมโครงการ เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการที่ได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำจากครูผู้นำ 3 โรงเรียนแกนนำ ทำให้ดิฉันได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และได้นำประสบการณ์เหล่านั้น มาใช้และดิฉันก็ได้คิดกิจกรรมใหม่ขึ้นมา ที่ใช้กับโรงเรียนของเรา คือ กิจกรรมอ่านผ่านเพลง ซึ่งผลตอบรับที่ได้ คือ นักเรียนทุกคนให้ความร่วมมือ สนใจ สนุกสนาน และผลที่เกิดขึ้นกับเพื่อนครู เพื่อนครูทุกคนก็มีความรักความสามัคคีกัน และช่วยกันดำเนินกิจกรรม ทำให้กิจกรรมของเราสอดคล้องกับเป้าหมายที่เราตั้งไว้ ก็คือ นักเรียนทุกคนสามารถอ่านออกเขียนได้ เพราะกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่แปลกใหม่ และสามารถนำมาบูรณาการ เข้ากับการเรียนการสอน เช่น การคัดลายมือ การวาดภาพ ตลอดจน การทำประติมากรรม โดยที่ให้นักเรียนใช้จินตนาการ จากการร้องเพลง ทำให้นักเรียนมีความสุข สนุกสนาน ในการดำเนินกิจกรรม ดิฉันก็เชื่อว่า เป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดอีกหลายกิจกรรมเลย ก็ขอขอบคุณที่ให้ดิฉันได้คิดกิจกรรมดีๆ แบบนี้ค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู7 ดังนี้

> ครูที่ร่วมโครงการครูผู้นำของเราก็คือ ครู7 ซึ่งเป็นครูที่มีความสนใจ มีความตั้งใจ หลายๆ อย่างประกอบกัน ที่ได้มาร่วมกิจกรรมในโครงการครูผู้นำ ก็ได้นำสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอีก 14โรงเรียน นำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียน ได้ไปรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบ และก็บอกถึงความก้าวหน้า บอกถึงแนวทางในการดำเนินการ ของครูผู้นำ จาก 14 โรงเรียน ปรับมาเป็นของเรา โดยของเราเป็นโรงเรียนที่เด็กมีปัญหาในเรื่องของการอ่านการเขียน เราก็เอาจุดตรงนี้เป็นหลัก คือ ครู7ก็คิดโครงการ คิดทำกิจกรรม ที่ทำอย่างไรให้เด็กของเรา ได้อ่านได้คล่อง เขียนได้ ก็เลยนำกิจกรรม อ่านผ่านเพลง ในอยุธยามีเพลงเป็นเพลงประจำจังหวัดของพระนครศรีอยุธยาอยู่แล้ว ก็เอาเพลงมาให้เด็กได้ฝึกอ่าน ฝึกร้อง ฝึกเขียน แล้วก็หลังจากเราดำเนินการมาระยะหนึ่ง ปรากฏว่าเด็กเรามีความสุข สนุก และสามารถอ่านและเขียนได้ อันนี้ก็คือผลสำเร็จที่เราได้ครูผู้นำมาดำเนินการต่อเนื่อง

3.3 ครู8 ครูผู้นำโรงเรียนวัดผึ้งแดด กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนคือ การอ่านออกเขียนได้ โรงเรียนมีกิจกรรมที่ได้ดำเนินการอยู่ ก็คือ ห้องสมุดเคลื่อนที่ จะจัดหนังสือใส่ตะกร้าไปให้ทุกชั้นเรียน จำนวนหนังสือจะเท่ากับจำนวนนักเรียนแต่ละชั้น และได้กำหนดเวลาให้อ่านช่วงเช้าก่อนเข้าแถวหน้าเสาธง ใช้เวลาประมาณ 15 นาที นักเรียนแต่ละคนจะเลือกอ่าน และให้จดจำสาระสำคัญในเรื่องที่อ่านว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และผลเป็นอย่างไร แล้วให้บันทึกลงแบบฟอร์มในวันพุธ และวันศุกร์ครูประจำชั้นจะประเมินและคัดเลือกผลงานดีเด่น 3 อันดับของแต่ละชั้น มามอบให้ครูเวรประจำวันศุกร์ประกาศและมอบรางวัลให้นักเรียนในช่วงท้ายของกิจกรรมสวดมนต์ ส่วนสิ่งที่ครู8 ตั้งใจจะนำแนวคิดที่ได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูผู้นำไปใช้ก็คือ การเสริมการวาดภาพในกิจกรรมการอ่านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ “หลังจากกลับไปนี้ จะให้เด็กเขาวาดภาพเรื่องที่เขาอ่าน ต่อไปก็จะดึงคำที่น่าสนใจที่เขาอ่านมาแต่งเรื่อง เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับเรื่องนั้นให้เป็นแนวของเขาเอง แล้วให้เขาอ่าน เหมือนครู3 แต่เอาคำที่นักเรียนเขาอ่าน ทุกสัปดาห์เขาจะอ่านเรื่องไม่ซ้ำกันคนละหนึ่งเล่มจนครบ” เมื่อครู8 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู8 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน สะท้อนความคิดว่าเมื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำการเรียนการสอน 3 โรงเรียนแกนนำแล้ว เกิดพลัง มีกำลังใจ ในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องเริ่มจากตัวผู้นำก่อน การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ดำเนินการโดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ มีกิจกรรมรักการอ่าน ได้ให้รางวัลยอดนักอ่านประจำสัปดาห์ กิจกรรมห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี สนใจอ่านหนังสือมากขึ้น เข้าห้องสมุดมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ สภาพเดิมการปฏิบัติกิจกรรมของเพื่อนครูไม่ต่อเนื่อง ขาดการกำกับติดตาม หลังจากที่ครู8 ไปกระตุ้นทำให้เพื่อนครูเห็นความสำคัญที่สำคัญคือ ได้เห็นครู8 ได้ทำก่อนเป็นแบบอย่าง และคิดจะทำตาม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู8 มีดังนี้

> ครั้งแรก ดิฉันก็มีความท้อเหมือนกัน ที่ได้นำที่สนทนากัน ไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู ในการจัดการเรียนการสอน แต่ต่อมาดิฉันก็คิดว่า การที่เราเป็นผู้นำนั้น เราต้องนำตนเองก่อน มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองก่อน ให้คนอื่นได้เห็นว่าเรานี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว นักเรียนบางคนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ จากการประเมินของคุณครู หรือการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่ พบว่านักเรียนบางคนอ่านหนังสือไม่ได้ ดิฉันก็มีความตั้งใจว่า จะทำให้เด็กกลุ่มนี้ เขาอ่านออกเขียนได้ จากการเปลี่ยนแปลงที่เราได้มาสนทนากัน และก็มีความคิดจากโรงเรียนต่างๆ ที่เรานำไปใช้ เช่น กิจกรรมรักการอ่าน ซึ่งเราได้ทำอยู่แล้ว แต่ไม่จริงจังอะไรนัก บางครั้งทำไปแล้ว ก็หยุดเพราะครูมีภาระมาก ดิฉันก็ไปสานต่อโดยให้เด็กได้อ่านในตอนเช้า เอานิทาน หรือบทความที่อ่านนั้น มาสรุป เป็นความคิดของตนเอง ว่าใครทำอะไรที่ไหน เกิดผลอย่างไร และก็ช่วยกันนำคำเหล่านั้น แต่งเป็นนิทานเรื่องใหม่ขึ้นมา จากแรงบันดาลใจตรงนี้ทำให้ดิฉันมีความภูมิใจว่านักเรียนมีความกระตือรือร้น ที่จะทำกิจกรรมนี้และส่งผลดีให้กับเด็ก เกิดการพัฒนาการขึ้น ให้มีนิสัยรักการอ่าน ภาคเรียนต่อไปดิฉันคิดว่า จะทำให้ดีขึ้นโดยการ

ต่อยอดกิจกรรมรักการอ่าน จะมีการปรับปรุงห้องสมุดให้ดีขึ้น ใช้ห้องสมุดนี้เป็นแหล่งที่ให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ เพื่อให้มีนิสัยรักการอ่านมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดดึงดูดความสนใจของเด็ก ซึ่งในห้องสมุดนั้นมีหนังสือเยอะ มากมาย มีทั้งคอมพิวเตอร์อยู่ในนั้น เสร็จเรียบร้อย ก็จะจัดกิจกรรมให้เขา เช่น เล่านิทาน แข่งขันเปิดสารานุกรม ในภาคเรียนต่อไปค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู8 ดังนี้

จากการที่เราเข้าร่วมโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ก็จะมีคุณครูแกนนำคือ ครู8 ซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียน เขาก็ได้มาในเรื่องของการรับรู้รับฟัง ในเรื่องของการที่เราจะไปปฏิรูปกันในโรงเรียน การปฏิรูปที่โรงเรียนของเรา ปัญหาหลักๆ ก็คือ ปัญหาการอ่านการเขียนของนักเรียน เขาก็เอาเรื่องนี้มาคุยกับ ผอ. แล้ว ผอ.ก็เรียกคุณครูมารวมพลังกัน และหาปัญหา ดังนั้น ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของเด็กก็คือ เกิดจากหลายสาเหตุ ดังนั้น กิจกรรมที่โรงเรียนได้ทำคือ รักการอ่าน เช้าขึ้นมาประมาณแปดโมงให้อ่านหนังสือ ประมาณสิบนาที แล้วจะเข้าแถว จากการอ่านหนังสือหนึ่งเล่ม จะให้อ่านหนึ่งสัปดาห์ แล้วนักเรียนก็จะบันทึกการอ่าน จากเริ่มแรกเลยบันทึกการอ่านอย่างเดียวไม่น่าสนใจ ครู8ก็ไปเห็นเพื่อนๆ ในกลุ่มปฏิรูปด้วยกัน เออ น่าจะมีการวาดภาพระบายสี มีการให้รางวัลทุกวันศุกร์ เด็กก็จะได้สิ่งของเล็กๆ น้อยๆ ให้กับเด็กๆ ก็จะเกิดการแข่งขันกัน แต่ ผอ.ก็บอกว่า พอสิ้นปีการศึกษาจะมีการให้รางวัลใหญ่เลย ไม่ใช่เฉพาะแค่นี้นะ เป็นการกระตุ้นให้เขาอยากอ่านหนังสือ เสร็จแล้วจากการที่เราทำอย่างนี้ เขาไปเขียนเรียงความได้ทุน ก็ถือว่าเป็นเรื่องดี ครูก็ไปสอนเกี่ยวกับการเขียนเรียงความอะไรด้วย เป็นการเชื่อมโยงกัน กิจกรรมที่เราจะทำต่อไปคือ กิจกรรมห้องสมุด ซึ่งเราจะพัฒนาห้องสมุดให้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่เราบริหารจัดการตรงนี้ เราใช้วิธีการเปิดใจ จ.ที่หนึ่ง จ.ที่สองคือ ให้ความร่วมมือร่วมใจ จ.ที่สามให้กำลังใจคุณครู อันที่สี่เราให้การชื่นชม คือชื่นใจ เราชื่นใจ สี่ จ. ที่เราบริหารจัดการ ดังนั้น ภาพที่ออกมา สำหรับรักการอ่านถือเป็นเรื่องที่ดี ครูมีการพัฒนา ดังนั้น ถือว่าเป็นโครงการที่ดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งคุณครู ทั้งเด็ก ผู้ปกครอง ก็กระตือรือร้น

3.4 ครู9 ครูผู้นำโรงเรียนวัดโคกช้าง กล่าวว่า โรงเรียนได้รับการสนับสนุนห้องสมุดโลกนิทานของหนูจากบริษัทหนึ่ง โรงเรียนจึงจัดชั่วโมงการอ่านให้กับนักเรียนชั้น ป.1-6 ในวันพฤหัสบดี เมื่อนักเรียนเข้าห้องสมุด นักเรียนจะเลือกอ่านหนังสือคนละ 1 เล่ม จากนั้นนักเรียนทุกคนจะต้องเขียนบันทึกจากการอ่าน แต่นักเรียนหลายคนสะท้อนว่า รู้สึกเบื่อที่จะต้องอ่านและบันทึกเช่นนี้ทุกครั้ง ครู9คิดว่า จะนำกิจกรรมที่ได้เรียนรู้จากครูผู้นำไปปรับใช้ “ตนเองก็คิดว่า ถ้าจะนำกิจกรรมที่พี่ๆ นำเสนอมา เช่น ของครู3 อาจจะปรับเปลี่ยนกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มเติมเข้าไป เช่น วันนี้ให้นักเรียนอ่านและมาบันทึกหลังการอ่าน ในสัปดาห์ต่อไปนักเรียนอาจจะไม่ได้หยิบหนังสือมาอ่าน แต่นักเรียนจะแต่งเรื่องเขียนภาพ จะได้ฝึกการอ่านและการเขียน การที่นักเรียนจะเขียนเรื่องตามจินตนาการนั้น นักเรียนอาจหยิบหนังสือเล่มอื่นมาดู อาจดูภาพ ดูเนื้อหาบ้าง เพื่อจะได้เอามาประกอบการเขียนเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการใช้ชั่วโมงรักการอ่านที่มีอยู่แล้วบูรณาการกับการเขียนเชิงสร้างสรรค์” ครู9 บอกว่า เป้าหมายของโรงเรียนก็คือ อยากให้นักเรียนอ่านได้ เขียนได้ทุกคน แต่ครู9เองคิดว่า ขอเพียงนักเรียนอ่านได้ แม้ยังอ่านไม่คล่องก็คงยังไม่เป็นไร แต่ขอให้ได้อ่าน

นอกจากนั้น ครู9ต้องการส่งเสริมการเขียนของนักเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาลายมือ จะใช้ชั่วโมงโฮมรูมในการพัฒนาลายมือ โดยแบ่งเวลาฝึกเขียนทุกวัน วันละ 10-15 นาที ชั้นประถมต้นอาจเขียนคำสั้นๆ ส่วนประถมปลายอาจเขียนเป็นประโยค วันละ 3-4 บรรทัดเมื่อครู9 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู9 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน จากความคิดเริ่มต้นคือ ครู9 ไม่อยากเป็นผู้นำจะขอเป็นผู้ตามที่ดี เมื่อได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาจึงคิดจะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด จากการได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำการเรียนการสอนโรงเรียนต่างๆ ทำให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้เพื่อนใหม่ ได้เห็นประสบการณ์การเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ สู่ผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ริเริ่มกิจกรรมวาดภาพแล้วเล่นคำ บูรณาการการอ่านการเขียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ได้ริเริ่มกิจกรรมคัดลายมือจากข้อความโดนใจชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาโฮมรูม เพื่อให้นักเรียนรักที่จะคัดลายมือให้สวยงาม ผลที่เกิดกับผู้เรียน ทำให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ได้อ่านหนังสือตามความสนใจ ได้บันทึกการอ่าน ได้อ่านได้เขียนดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพได้ปรึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา และเชิญชวนครูทบทวนเป้าหมายของโรงเรียน พบว่า เป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาเรื่องการอ่านการเขียน ครู9 ได้ยกตัวอย่างกิจกรรมของครูผู้นำการเรียนการสอน 3 โรงเรียนแกนนำ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู9 มีดังนี้

อันดับแรกเลยที่ตนเองได้รับมอบหมายให้เป็นครูผู้นำของโรงเรียนวัดโคกช้าง ตนเองก็ยอมรับก่อนเลยว่า อันดับแรกเลย ตนเองไม่อยากจะรับผิดชอบหน้าที่นี้นะคะ ตนเองคิดว่าขอเป็นผู้ตามดีกว่าตามในสิ่งดีๆ ที่พี่ๆ เพื่อนๆ เคยทำให้เราเห็นสิ่งที่ดีๆ แต่เมื่อได้รับโอกาสในตรงนี้แล้ว ก็ได้ไปเห็นเวลาที่โรงเรียนแกนนำสามโรงเรียน ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ได้ฟังนะคะ ก็จะพบว่า กิจกรรมของพี่ๆ แต่ละโรงเรียน มีกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องการอ่านการเขียน ที่เราสามารถจะนำไปต่อยอดในโรงเรียนของเราได้ อย่างเช่น กิจกรรมการเขียนประกอบภาพ เขียนเรื่องสร้างสรรค์ ตนเองก็ได้กลับไป นำเสนอให้โรงเรียนฟังเลยว่า วันนี้ไปอบรมมา ไปฟังพี่ๆ จากโรงเรียนอื่นได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เราฟังว่า เขาได้ไปทำอะไรกับโรงเรียนเขาบ้าง ตนเองก็เลยเริ่มเลยคะว่า อย่างเช่น โรงเรียนของพี่ครู3โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ เขามีการเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ตนเองก็ได้ไปเล่าให้ทางฝ่ายวิชาการฟัง ฝ่ายวิชาการก็ อื้อ ดีเลย จะได้เอากิจกรรมตรงนี้ไปใช้ในการทำกิจกรรมในห้องสมุดของเรา เพราะว่าปัจจุบันกิจกรรมห้องสมุดของเราจะมีชั่วโมงรักการอ่าน เด็กจะได้บันทึกการอ่าน ทุกสัปดาห์ อยากจะให้พี่ที่โรงเรียนลองนำกิจกรรมของเรา ไปใช้ในชั่วโมงลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ เป็นกิจกรรมของห้องสมุดหรรษาก็ผลตอบรับออกมานักเรียนก็ถือว่าดี ก็คือ นักเรียนสามารถเขียนเรื่องได้ในระดับหนึ่งที่ถือว่าดีเลยทีเดียว เมื่อจัดกิจกรรมแรกเสร็จได้กลับมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกลุ่มโรงเรียนครูผู้นำ หลายๆ โรงเรียนที่มาแลกเปลี่ยนกัน ตนเองก็ได้ เกิดแรงบันดาลใจอีกว่า จากที่พี่ๆ มาเล่าสู่กันฟังนี้ พี่ๆ เพื่อนครูส่วนใหญ่จะมาเล่าให้ฟังว่าตนเอง ได้ไปนำ ไปทำกิจกรรมอะไร ให้กับนักเรียน ในวันนั้น ตนเองก็คิดย้อนกลับมาที่ตนเองว่า เอ้ย เราได้แต่นำตัวอย่างไปเล่าให้กับพี่ๆ เพื่อนครูในโรงเรียนของตัวเองฟังแต่เพียงอย่างเดียว แล้วก็คอยเก็บข้อมูล คอยเก็บผลงานเท่านั้นเอง แต่สำหรับตนเอง ยังไม่เคยไปนำใน

การทำกิจกรรมอย่างเต็มตัวเลย ดังนั้น กลับไปโรงเรียนครั้งนี้ตนเองก็เลยคิดว่า เอ๊ะ เราอยากจะพัฒนานักเรียนมาเรื่องการคัดลายมือจะทำอย่างไรให้นักเรียนมีลายมือที่ดีขึ้น อย่างน้อยในระดับ ป.6 ตัวเองเป็นครูประจำชั้น ป.6 ก่อนที่เขาจะจบออกไป อย่างน้อยเขาก็จะฝึกอะไรที่ดีๆ อย่างน้อย ก็เหลือเวลาอีก 2-3 เดือน ไม่กี่วัน ตัวเองก็เลยไปคิดว่า จากโจทย์ปัญหาตรงนี้ว่าจะทำอย่างไรให้นักเรียนมีลายมือดี ตัวเองก็คิดว่า เราก็เคยทำมาแล้ว เรามีแบบฝึกคัดลายมือ เราก็พบว่า นักเรียนหลายๆ คนจะเขียนเหมือนแค่ให้มีงานส่ง ตัวเองก็คิดขึ้นใหม่ว่า นักเรียนชอบเล่นไลน์ ชอบเล่นเฟสบุค พบว่าในเฟสบุคในไลน์ จะมีข้อความอะไรที่มันเหมาะสมกับเขา โดนใจเขา มาคัดลายมือ เริ่มจากที่ตัวเอง คัดลายมือลงในกระดาษชาร์ตแผ่นใหญ่ก่อน แล้วก็นำไปให้นักเรียนดูก่อนที่นักเรียนจะคัดลายมือ คุณครูให้นักเรียนอ่านก่อน อ่านแล้วให้มาพูดคุยกันว่า อื้อ จากข้อความเนื้อหานี้เป็นอย่างไร สอนให้ข้อคิดอะไรกับนักเรียนบ้าง จากนั้นนักเรียนก็คัดลายมือ หลังจากนั้นคุณครูก็รวบรวมผลงานมา ก็พบว่า อื้อ เราพบว่าเรามาช้าไปรึเปล่า เหมือนกับว่า นักเรียน ป.6 หลายๆ คน ที่เขาเคยทำงานส่งเรามา เช่น เด็กผู้ชายจะไม่ค่อยชอบคัดลายมือ เราก็ อื้อ คนนี้คัดลายมือชุ่ยตลอดเลยนะ ที่เคยทำมา แต่เมื่อเราปรับเปลี่ยนข้อความ ปรับเปลี่ยนรูปแบบคัดลายมือ เราพบว่า เขาก็ทำได้ดีนี่ ลายมือเขาดีด้วย เป็นเพราะอะไรอ่ะ ตัวเองก็เลยคิดว่า หรือว่าเป็นเพราะข้อความที่เอามาให้เขา มันโดนใจจริงๆ มันมีแง่คิดจริงๆ เหมาะกับเขา และอีกอย่างหนึ่งเป็นข้อความที่ไม่ได้ยาวมากเกินไป ทำให้เด็กเขาไม่เบื่อ จากกิจกรรมนี้สะท้อนกลับมาที่ตัวครูว่า อื้อ ถ้า ณ วันนี้เราไม่เริ่มปรับเปลี่ยนตัวเรา ก็คือ ไม่ปรับไม่ทำ ไม่ลงมือทำ ไม่ไปนำนักเรียนก่อน เมื่อสิ่งดีๆ นั้นเกิดกับผู้เรียนแล้ว ผลมันสะท้อนออกมา คุณครูพี่ๆ เพื่อนๆ ในโรงเรียนเห็นว่า เอ้ย มีผลงานแปลกๆ แบบนี้ออกมาด้วย เป็นข้อความที่ไม่คิดว่าจะนำมาให้นักเรียนในชั้นคัดลายมือ พี่ๆ เขาเห็นก็บอกว่า เทอมหน้าคุณครูขอไปทำแบบนี้บ้างนะ ช่วยเตรียมกระดาษน่ารักๆ ไว้ให้พี่ด้วยนะ เตรียมข้อความไว้ให้ ป.1 ด้วยนะ ป.2 ด้วยนะ เราก็รู้สึกว่าดีกับสิ่งที่เราได้ทำลงไป ถึงแม้ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นเอง ในส่วนของการพัฒนาในเรื่องของการอ่านการเขียนให้นักเรียน แต่เราก็รู้สึกว่า สิ่งเล็กๆ ตรงนี้แหละค่ะ มันก็สามารถทำให้ผู้เรียนพัฒนาได้ ทำให้พี่ๆ เพื่อนครูในโรงเรียนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนความคิด และก็มาร่วมที่จะทำกับเราได้ค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู9 ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของตัวครู โดยการนำเอาเทคนิคการให้ความรู้นักเรียน หลายๆ เทคนิค เอามาใช้ ก็เป็นประโยชน์มาก ...ครู9 ก็สามารถเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคนี้ได้อย่างดี มีครูซึ่งอาวุโสในโรงเรียน คุณครู9 ก็เหมือนเป็นคนที่คอยทำ มีพี่ๆ ทำตาม โดยเลือกเทคนิคการสอนที่แตกต่างกันไป ... ในภาพรวมเบื้องต้นที่เรานำเสนอปัญหาก็คือ เรื่องของปัญหาการอ่านการเขียน ซึ่งโรงเรียนบ้านโคกช้าง โชคดีนิดหนึ่ง ที่ทำเรื่องนี้มาตลอด ก็คือ นำเอาเรื่องห้องสมุด ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์ภาคเอกชนมาจัดกิจกรรมเหล่านี้ ก็คือ ไปสอดคล้องกันพอดี ในปัญหาเรื่องการอ่านการเขียน เป็นกิจกรรมซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่แล้ว และครูน้ำก็เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดัน กิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์และต่อยอดมากขึ้นไป ฉะนั้น ในภาพรวม ในเรื่องของห้องสมุด ที่จะมาเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ ก็มีประโยชน์มากๆ

3.5 ครู10 ครูโรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง กล่าวว่า ตนเองเป็นครูบรรจุใหม่ที่โรงเรียนนี้ได้ประมาณ 2-3 เดือน ได้สอนชั้น ป.4 กับ ม.3 นักเรียนส่วนใหญ่จะอ่านหนังสือออกอยู่แล้ว เพราะครูชั้น ป.1 มีประสบการณ์การสอนมาก และมีกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลาย จึงทำให้นักเรียนอ่านหนังสือออก คิดเลขได้ อ่านอักษรภาษาอังกฤษได้ตั้งแต่ชั้น ป.1ครู10เห็นว่า แม้ว่านักเรียนจะอ่านออก แต่ยังไม่รักที่จะอ่านหนังสือ สิ่งที่ครู10คิดไว้ ก็คือ จะส่งเสริมให้ครูนำเกมมาใช้เพื่อกระตุ้นจิตใจให้ฝักใฝ่ในการเรียน มีใจอยากจะเรียนในชั่วโมงเรียนก่อน จากนั้น อาจเสริมด้วยกิจกรรมการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ให้เด็กคิดวิเคราะห์ได้ อาจใช้เวลา 10-15 นาที ในชั่วโมงแรกของแต่ละวันนอกจากนั้น ครู10ยังต้องการปรับปรุงในเรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน เช่น การวางระบบการกำกับดูแลให้นักเรียนตัดผมอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ อีกด้วยเมื่อครู10 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู10มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน จากการได้เรียนรู้จากครูผู้นำการเรียนการสอน 3 โรงเรียนแกนนำ ได้ความรู้การเป็นครูผู้นำ ได้ความคิดใหม่ๆ ได้เปลี่ยนความคิดเป็นกล้าที่จะเสนอแนวคิดใหม่ กล้าที่จะทำงานต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้จัดกิจกรรมรักการอ่าน พี่ช่วยน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน ในชั่วโมงลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ได้ทำกิจกรรมแผนผังสรุปความคิด นักเรียนมีความสนใจในการเรียนรู้มากขึ้น นักเรียนสนใจในการทำงานและมีความสุขในการเรียนรู้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ได้หารือกับผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดแผนงานการพัฒนาการอ่านการเขียน กล้าที่จะประสานงานกับเพื่อนครูมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู10 มีดังนี้

> ก็ได้เข้าสู่การเสวนา ได้เทคนิคความรู้จากพี่ๆ โรงเรียนต่างๆ มากมาย ก็คือ หลังจากเสวนาครั้งที่หนึ่ง ก็มาปรึกษา ผอ.ก่อนนะคะ ว่า โรงเรียนของเราจะเตรียมการอะไรดี จะทำอะไรบ้าง ผอ.ก็ให้แนวความคิดมา และก็มาคิดว่าจะทำอะไรดี ก็คือ ลองมาปรึกษากับครูภาษาไทย แต่ที่เห็นว่ามีอยู่แล้วและน่าจะมาสานต่อคือ เป็นโครงการรักการอ่าน ที่พี่เขาทำอยู่แล้ว แต่ทำไม่ครบทุกห้อง ตัวเองก็คิดว่าน่าจะทำให้ครบทุกห้อง แต่ว่า ในแต่ละห้องจะให้ทำไม่เหมือนกัน ไม่ใช่ให้ไปอ่านหนังสือแล้วมาเขียนเด็กเล็กๆ ก็อาจจะเขียนคำง่ายๆ วาดรูประบายสี ไปด้วย ทำทุกวัน ครูประจำชั้นรับผิดชอบตรวจงานทุกวัน ส่วนอีกกิจกรรมหนึ่ง เป็นกิจกรรมที่พัฒนาเด็กที่ยังอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง โดยจะบูรณาการกับวิชาโครงการ ลดเวลาเรียน ในคาบสุดท้ายของแต่ละวันจะคัดมาเลยค่ะของแต่ละห้อง เด็กห้องไหนทียังอ่านหนังสือไม่ค่อยคล่องจะแยกออกมาเลย และให้ครูสอน และให้รุ่นพี่ชั้น ม. 3 มาช่วยสอนด้วย ช่วยคุณครูเป็นครูคอยชี้แนะ พี่ๆ จะเป็นคนสอน ผลจากโครงการนี้ ต่อตนเอง ได้พูดคุยกับเพื่อนครูในโรงเรียนมากขึ้น มีความกล้า ที่จะปรึกษากล้าที่จะทำงานมากขึ้น ผลที่เกิดกับเด็ก เห็นพัฒนาการของเด็กจากชัดเจน เด็กที่อ่านยังไม่คล่อง เริ่มอ่านได้เร็วขึ้น การเขียนก็เริ่มสะกดคำได้ดีขึ้น ผลที่เกิดกับโรงเรียน ก็คือ เดิมจะเรียนกับชอล์ค เรียนกับอะไรธรรมดา คุณครูก็จะมีเทคนิคการสอนใหม่ๆ แต่ละคนก็จะคิดๆ ว่า ทำอย่างไรไม่ให้เด็กเบื่อที่จะเรียนวิชานั้นๆ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู10 ดังนี้

ครูผู้นำของเรา ที่เราส่งมา ก็เป็นเด็กรุ่นใหม่ เข้ามาเพื่อให้เขาได้รู้ว่าการเรียนการสอน ปฏิรูปนั้นคืออะไร จุดประสงค์ครั้งแรก เมื่อเข้ามาแล้วเราก็ดูพฤติกรรมของครูว่า เมื่อไปโรงเรียนแล้วครูก็เปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอน คุณครูที่มานี้เป็นครูวิทยาศาสตร์ จะเดินผ่าน สังเกตว่าเขามีวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างไร ปรากฏว่า เขาจัดการเรียนการสอน เปลี่ยนไป มีการทดลอง มีการให้เด็กมีส่วนร่วมหลายๆ อย่าง และก็มีการให้เด็กลงมือทำในเรื่องต่างๆ แล้วคุณครูท่านอื่นๆ ก็เห็นแบบอย่างตรงนี้ มีการ AAR กันด้วย ของโรงเรียน เมื่อ AAR กันแล้วก็คุยถึงปัญหาว่า ในโรงเรียนของเราเป็นอย่างไร เราก็ดูปัญหา จุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียนว่า ตอนนี้โรงเรียนของเราเป็นอย่างไร และครูผู้นำก็จะเป็นแกนนำของคุณครุท่านอื่น และแนะนำคุณครูท่านอื่นว่า เทคนิคต่างๆ ที่ได้อบรมมาเรียนมาเป็นอย่างไร ได้ช่วยให้ครูท่านอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเด็กจะมีโอกาสเรียนโดยฟัง ตอนนี้เด็กเรียนจากปัญหาที่เกิด และได้ลงมือปฏิบัติ ลงมือทำ เด็กได้มีส่วนร่วม และเรียนอย่างมีความสุข แต่เดิมนั้น การเรียนการสอนเด็กจะนั่งฟัง ตอนนี้เด็กจะเรียนอย่างมีความสุขขึ้น คุณครูก็มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้นมากกว่าเดิมจากที่ที่เป็นอยู่

3.6 ครู11 ครูผู้นำโรงเรียนวัดบ้านดาบ กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนและตนเองเหมือนกัน คือ นักเรียนอ่าน เขียน คำนวณคล่อง และบรรลุตัวชี้วัดหลักสูตร ส่วนใหญ่นักเรียนพออ่านออกเขียนได้ เพราะที่ผ่านมาครูชั้น ป.1 และ ป.2 มีความสามารถและประสบการณ์การสอนภาษาไทยสูง ส่วนสิ่งที่ครู11ต้องการเห็นและอยากทำในอนาคต ก็คือ การอ่านแก้ปัญหาอ่านไม่คล่องของนักเรียนชั้น ป.2“จะให้นักเรียนมาอ่านหนังสือกับตนเองในชั่วโมงซ่อมเสริม ซึ่งหลังห้องเรียนจะมีมุมหนังสือ ทั้งหนังสือเรียน หนังสือการ์ตูนแนววิทยาศาสตร์และนิทานอีสป เด็กจะหยิบมาอ่าน สิ่งเดียวที่ตนเองให้เด็กก็คือ คำชมเชย ชมว่าหนูเก่งมาก หนูอ่านเก่งมาก เขาก็ดีใจระดับหนึ่ง แต่มาได้ไอเดียของครู1 ก็คือ จะมีกล่องคำถามขึ้นมา หนึ่งฝึกให้เด็กเขียน สองให้เด็กบอกว่าชอบตัวละครตัวใดเพราะอะไร จะทำให้เด็กได้คิด คิดว่าจะกลับไปทำแบบครู1 และเพิ่มเติมโดยให้นักเรียนเล่าสิ่งที่ตัวเองอ่านที่หน้าชั้น ให้เล่าสิ่งที่ประทับใจ เป็นการฝึกการแสดงออกของเขา” ครู11ยังบอกว่า จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากครู3ไปใช้ โดยจะให้เด็กวาดภาพประกอบ พัฒนาการเขียนเรื่อง และเล่าเรื่องให้คนอื่นฟังเมื่อครู11 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู11 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน จากความสงสัยว่าเหตุใดผู้บริหารโรเรียนจึงเลือกครู11 ให้มาเป็นครูผู้นำ เมื่อได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำการเรียนการสอนจาก 3 โรงเรียนแกนนำ ทำให้ได้ความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เกิดประโยชน์จริงจำนวนมาก ได้แนวคิดในการผลิตสื่อนวัตกรรม มีความเป็นผู้นำและกล้าแสดงออกมากขึ้น ได้รับประสบการณ์ที่ดีการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู 11 ได้ริเริ่มใช้กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน มีการให้รางวัล ส่งผลให้นักเรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นในการอ่านมากขึ้น และสนุกสนานในการอ่านการเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ครู

11 สามารถอธิบายชี้แจงเพื่อนครูได้ และลงมือปฏิบัติให้เพื่อนครูเห็น เป็นตัวอย่างได้ ได้รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู เพื่อนครูมีความเป็นกัลยาณมิตร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นกันเอง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู11 มีดังนี้

จากการที่ได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูป ได้เห็นพวกพี่ๆ ได้ทำงาน และแสดงผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ก็ได้ไอเดีย เกี่ยวกับการอ่าน การพัฒนาการอ่าน เข้าไปใช้กับเด็ก เพราะว่าเด็กที่โรงเรียนนี้มีปัญหาเรื่องการอ่าน อย่างเช่น เขายังอ่านไม่คล่อง เราก็แก้ปัญหาโดยเรียกเขามาอ่าน ในทุกๆ เย็น บางทีเขาก็ไม่อยากจะอ่านให้เราฟัง คราวนี้ก็ได้ไอเดียจากพี่ โดยทำเป็นกล่องคำถาม กระตุ้นให้เด็กตอบคำถามในสิ่งที่เราอยากรู้ พอถึงช่วงเย็นแต่ละวัน จากที่เคยหน้าบูดหน้าเบี้ยว เขาก็จะรู้สึกกระตือรือร้น จะรีบมาอ่านเลยว่า กล่องคำถาม คุณครูจะถามเรื่องอะไร แล้วเขาก็รีบไปหยิบหนังสือมา และก็อ่านๆๆ หยอดลงกล่องคำถามนั้น พอหมดหนึ่งวันหนึ่งคำถามไปแล้ว พอตอนเช้า ครูก็จะหยิบ คำตอบขึ้นมา และเลือกคำตอบ ที่นักเรียนตอบได้ถูกต้อง ครบถ้วนที่สุด และก็เขียนถูกที่สุดมา แล้วก็บอกว่า นี่คือผลงานของเพื่อนและจะบอกเหตุผลในทุกๆ ครั้งที่ได้รางวัล จะมอบรางวัลให้เด็ก รางวัลก็จะเป็นลักษณะของเครื่องเขียน สมุด ดินสอ ยางลบ คือเขาจะดีใจมาก ทุกครั้งที่ได้รางวัล และวันต่อมา เขาก็จะรีบมาถามว่า คุณครูค่ะๆ วันนี้คุณครูจะถามอะไร หนูอยากตอบจังเลย ก็เหมือนเป็นการกระตุ้นให้เขามา มีส่วนร่วมกับเรา ให้เขารักการอ่านมากขึ้น โดยที่เขาอยากจะอ่านอยากจะตอบ อันนี้เป็นไอเดียที่ได้มา จากพี่เขา ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอนในโรงเรียน ได้ผลดีกับตัวเองโดยตรง โดยที่ทำให้เราเป็นคนที่มีความกล้ามากขึ้น กล้าที่จะพูด กล้าที่จะคุย กล้าที่จะแชร์ประสบการณ์ กล้าที่จะบอกเล่าเรื่องราวที่เราได้มา กับคุณครูท่านอื่นในโรงเรียนเรา ให้ได้รับรู้ว่าเราได้อะไรมาบ้าง สอง ทำให้เรามีความเป็นผู้นำมากขึ้น โตมากขึ้น เป็นผู้ใหญ่มากขึ้น กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะเลือกสิ่งดีๆ เพื่อที่จะมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของเรา พัฒนาผู้เรียนของเราให้พัฒนา ให้มีศักยภาพมากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู11 ดังนี้

คุณครูผู้นำของเราก็คือ ครู11 การเข้าร่วมโครงการนี้ ที่เราเห็นการเปลี่ยนแปลงของคุณครูท่านนี้นะ ก็คือว่า เขาเป็นคนที่กระตือรือร้นอยู่แล้ว เขาเป็นครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ เขาจะคิดนวัตกรรมและวิธีสอนที่ใหม่ๆ หลังจากที่เขาเข้าร่วมโครงการนี้ เขาบอกว่าเขาได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในกลุ่มตัวอย่าง ได้วิธีการเรียนการสอนที่แปลกใหม่มา มีสื่อการเรียนการสอน มีนวัตกรรมที่ดีแลกเปลี่ยนกันมา เขาก็มาถ่ายทอดให้ครูในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนผมเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีครู 6 ท่าน ด้วยกัน ครู11ก็จะเป็นหนึ่งใน 6 ที่นำนวัตกรรมดี ๆ เอาวิธีการเรียนการสอนมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูในโรงเรียน แล้วเขาก็ยังเป็นคนที่คอยให้คำปรึกษา คือ น้องเขาเป็นคนที่น่ารัก มีอัธยาศัยดี พอให้ความรู้ให้อะไรไปแล้ว ก็ตามไปดูตามห้องเรียน ที่พี่ๆ ส่วนใหญ่เป็นพี่หมดแหละ น้องเขาเป็นน้องสุดท้อง ก็ไปดูไปให้คำปรึกษา.. เหมือนคุยกัน เป็นกัลยาณมิตร ไม่ได้ไปนิเทศ หรืออะไร ได้ใช้ความ

เป็นน้องที่น่ารักส่วนตัว ไปบอกพี่ๆ ว่าเดี๋ยวนี้เขามีวิธีสอนแบบใหม่ๆ มีสื่ออย่างนี้ๆ แล้วพวกเราควรจะทำอย่างนี้ๆ

3.7 ครู12 ครูผู้นำโรงเรียนวัดพระแก้ว กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนคือ เรื่อง การอ่านออกเขียนได้ กิจกรรมเดิมของโรงเรียน เน้นการคัดกรองนักเรียนกลุ่มอ่อนและจัดสอนซ่อมเสริม เมื่อเข้าร่วมโครงการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ก็ยังคงดำเนินการต่อเนื่อง มีกิจกรรมซ่อมเสริมการอ่านและกิจกรรมอื่นๆ ที่น่าสนใจหลากหลาย อาทิ เกมภาษาพาสนุก จะนำคำใส่ไว้ในลูกโป่งแล้วให้นักเรียนใช้ของแหลมทิ่มให้ลูกโป่งแตก เมื่อคำหล่นลงมา จะให้นักเรียนอ่านคำนั้น นำมาผันคำ สะกดคำ นำไปแต่งประโยค แต่งเรื่องสั้นๆ ครู12 ยังบอกว่า มีกิจกรรมจิตอาสาพาน้องเก่ง เป็นกิจกรรมที่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาไปจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้นักเรียนชั้นประถมศึกษา เช่น นำน้องเล่นเกมบิงโกคำพ้องเสียงหรือคำควบกล้ำ ซึ่งเป็นการช่วยครูประจำชั้นประถมศึกษาพัฒนานักเรียนกลุ่มอ่อนด้านการอ่านได้อย่างทั่วถึงจากการได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำครั้งนี้ จะนำแนวคิดที่ได้ไปพัฒนาการอ่านรู้เรื่องและอ่านจับใจความของนักเรียน จะเสริมการช่วยให้นักเรียนสรุปความคิดรวบยอดจากเรื่องที่เรียน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้อีกด้วย “ปิ๊งไอเดียเมื่อกี้และได้แรงบันดาลใจจากครู3 ครู3 ทำเรื่องเขียนภาพเชิงสร้างสรรค์ น้องก็มอง เอ้ย! เราก็สามารถทำได้ทำแบบนี้ แต่ไม่รู้ว่าพี่ๆ ที่โรงเรียนจะเอาด้วยไหม คือ สีสันสร้างการเรียนรู้ คือ ใช้สีในการช่วยสรุปบทเรียน จะเอาสีมาทำ map สรุปค่ะ อาจเป็นแผนภาพและเนื้อหาสรุป ที่เด็กใช้ภาษาที่สรุปด้วยตัวเขาเอง ครูเป็นคนแนะนำการสรุปบทเรียนแต่ละหน่วย...จะไปคุยกันในบรรดาคุณครูว่า เรามาทำตรงนี้ดีไหม แต่ถ้าบางคนไม่ถนัดใช้แผนภาพรูปภาพตรงนี้ ก็ใช้วิธีของเขาเองได้ก็น่าจะดีขึ้น” เมื่อครู12 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู12 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน เดิมครู12 เป็นครูโรงเรียนขนาดเล็ก คิดและทำอะไรได้ด้วยตนเอง แต่เมื่อย้ายมาอยู่โรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ขึ้น ตั้งแต่ย้ายมากล้าคิดแต่ไม่กล้าทำ การได้มาร่วมเรียนรู้กับครูผู้นำการเรียนการสอน 3 โรงเรียนแกนนำ ทำให้ได้แนวคิดและมั่นใจมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู12 ริเริ่มทำกิจกรรมสีสันสร้างการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนได้เข้าใจในเนื้อหาวิชาได้ง่ายขึ้นและเข้าใจมากขึ้น นักเรียนให้การตอบรับดี และชอบทำกิจกรรมนี้มากการเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครู12 ชวนเพื่อนครูให้ร่วมทำกิจกรรมสีสันสร้างการเรียนรู้ โดยบอกจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน ร่วมกันพัฒนานักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเรื่องการอ่านจับใจความ สรุปความ ย่อความ ในเนื้อหาบทเรียนแต่ละวิชา ครู12 เปรียบเทียบตนเองเป็นแผนที่ที่มีทางเลือกที่หลากหลายให้เพื่อนครูเลือกดำเนินการ แต่เพื่อเป้าหมายหนึ่งเดียวกัน เพื่อนครูได้สะท้อนต่อครู12 ว่า รู้สึกดีและมีความสุขมากที่มีครู12 เป็นเพื่อนคู่คิด และลงมือทำ และรู้สึกสนุกกับการทำงานร่วมกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู12 มีดังนี้

ก่อนที่น้องจะมาอยู่โรงเรียนวัดพระแก้ว น้องเคยอยู่โรงเรียนขนาดเล็กมาก่อน น้องจะทำงานก็คือจะทำเอง คิดเองทำเองคนเดียว เพราะว่าพี่รักษาการเขาให้หน้าที่ในการตัดสินใจให้กับเราเลย พอย้ายมาอยู่วัดพระแก้ว มีครูเพิ่มขึ้น เวลาน้องจะทำอะไร จะเกรงใจ มีคนเยอะขึ้น และมีพี่ๆ ที่อายุมากกว่าเรียกว่าน้า ป้า อะไรก็ได้ กล้าคิด แต่ตอนนั้นจะต้องคอยปรึกษาคอยถาม ถาม ผอ.ว่าจะทำได้ไหมอย่างไร และพอตั้งแต่ที่โรงเรียนได้เข้าโครงการปฏิรูป ผอ.ก็ให้น้องเป็นคนรับผิดชอบเรื่องนี้ และได้เข้ามาเป็นครูแกนนำ ทำให้เรามีความมั่นใจ เรียกว่าเราได้งานกลับคืนมาเหมือนเดิม คือ กล้าคิด กล้าทำ คือ พอทำผ่านให้ ผอ. ได้รับรู้ว่าน้องจำทำตรงโน้น ตรงนี้นะ ผอ.ก็จะคอยแนะนำ คอยชี้แนะ แล้วเราก็สามารถทำได้เลยและอีกเรื่องหนึ่งเรามีทีมงาน มีเพื่อนครูที่ค่อนข้างจะเข้าใจ ทำงานด้วยกันแล้วมีความสุข คือ เทคนิคการทำงานร่วมกับเพื่อนครู อย่างที่บอกไป เป็นเรื่องของการเปิดหู เปิดตา เปิดใจ และก้าวไปพร้อมๆ กัน คือ ฟังความคิดเห็นคนอื่นด้วย เปิดใจยอมรับ ได้มองการทำงานของคนอื่น เอามาต่อยอด เอามาคุย เอามาแชร์กัน ทำไปพร้อมๆ กันด้วยกัน อย่างที่น้องไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาได้แนวคิดของพี่ครู3 กลับมาทำที่โรงเรียนคือ สีสันสร้างการเรียนรู้ ก็เอามาต่อยอดเอามาให้ครูที่โรงเรียนในกลุ่มย่อยก่อน ประมาณ 4-5 คน ได้ทำได้ เราจะเน้นไปที่ ป.6 กับ ม.3 คือเดิมโรงเรียนเราได้ทำอ่านออกเขียนได้อยู่แล้ว เราเน้นตรงนี้อยู่แล้ว น้องอยากจะเพิ่มให้เด็กมีทักษะการสรุปความ จับใจความในเนื้อหาบทเรียนที่ได้ทำ ก็เลย คิดแนวคิดนี้ขึ้นมา และก็ชี้เป้าไปที่ ป.6 กับ ม.3 ก่อน เพื่อที่จะช่วยเรื่องผลสัมฤทธิ์ ในการสอนโอเน็ตที่จะผ่านมา คือคุยกับเพื่อนจะมี fix ว่าต้องทำแบบไหนอย่างไร คือเรามีทางให้เขาเลือก ว่า เราจะทำแบบนี้เอาที่คุณครูถนัด เอาที่เพื่อนถนัด บางคนถนัด mind map บางคนถนัด concept map เป็นเลกเชอร์ เป็นโน้ต เป็นอะไรที่เป็นแผนภาพแล้วแต่ค่ะ น้องจะให้ข้อคิดตรงนี้มากกว่าว่า เราไปทำได้เลย อันนี้คุยกับ ผอ.เทอมหน้าน้องขอ ผอ.สอนวิชาภาษาไทยเองด้วย จากเดิมที่สอนวิทยาศาสตร์อย่างเดียว อยากเพิ่มเติมตรงนี้ให้กับเด็ก เพื่อที่เขาจะได้มีทักษะการสรุปความ ย่อความ และจับใจความในเนื้อหา และในโครงการนี้ให้มันบรรลุผลให้มากขึ้น ให้เกิดที่ตัวเด็กได้ดีขึ้น แล้วพอเทอมหน้า เราก็จะขยายผลจาก 4-5 คนที่เราทำก็จะขายผลไปยังครูทั้งโรงเรียน พอวันที่ 21 ก็จะพาพี่ๆ ไปดูเลยว่าเราทำอะไรกันบ้างค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู12 ดังนี้

หลังจากที่เข้าร่วมโครงการ มีครูแกนนำได้นำวิธีการต่างๆ ที่ได้รับมาส่งต่อเพื่อนครูด้วยกัน ที่เห็นมากๆ คือ การทำ mind map ครูก็เอาไปต่อยอดครูในโรงเรียน เอาไปต่อให้เด็ก เด็กเราคอนเซ็ปต์ไม่ค่อยดี mind map น่าจะแก้ตรงนี้ได้ ทำมาก็เห็นว่าดี คุณครูที่เป็นแกนนำทำกระบวนการปฏิรูปโดยเล็งที่วิชาภาษาไทยและวิทยาศาสตร์ ตอนนี้ระดมพลปฏิรูปกันอยู่ และมีทีมครูที่เลือกกันเอง 3-4 คน

3.8 ครู13 ครูผู้นำโรงเรียนวัดดาวคะนอง กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของโรงเรียนคือ ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ เมื่อได้แนวคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำไปสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มที่ตนเองก่อน กับกลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ควบคู่กับการนำไปปรึกษาผู้อำนวยการโรงเรียน และหารือในที่ประชุมครูครู13 ระบุว่า ชอบมากเกี่ยวกับแนวคิดของครู5 ที่เล่าถึงกิจกรรมเพื่อนรักนักอ่าน เพราะทุกครั้งที่มีการมุ่งเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ ครู13 มักจะ

ประสบปัญหาว่าจะเน้นการอ่านออกเขียนได้อย่างไรในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ที่ตนเองสอนอยู่ ที่ผ่านมาจะได้รับต้นฉบับตัวอย่างเอกสารส่งเสริมการอ่าน จะมีเฉพาะเนื้อหาวิชาภาษาไทยสำหรับให้เด็กมาอ่านให้ฟังทีละคนในช่วงเช้า ซึ่งจะใช้เวลานานมาก "ได้ไอเดียว่า จะเป็นกลุ่มอ่านและก็จะเอาหนังสือวิทย์ให้อ่าน เพราะพี่เขาบอกว่าเอาหนังสือเด็กนั่นแหละให้อ่านได้ จากอ่านแล้วมีลายเซ็น แต่จะทำเป็นสติ๊กเกอร์แปะว่าอ่านถึงตรงนี้แล้วนะ จะให้จับเป็นวง ให้เพื่อนช่วยเช็คว่าอ่านถูกหรือไม่ เริ่มต้นน่าจะแบบนี้ก่อน ฝึกให้เขาชิน และเปิดเทอมหน้าก็จะฝึกอีกรอบหนึ่ง" ครู13 บอกว่า เคยสอนชั้นประถมศึกษา ได้ให้ทำหนังสือนิทานหรือการ์ตูนวิทยาศาสตร์ เด็กจะคิดเรื่องเอง วาดภาพกันเอง โดยมีสาระวิทยาศาสตร์แทรกอยู่ หนึ่งหน้าจะมีเนื้อหา 1-2 ประโยค และให้ไปเล่าให้น้องอนุบาลฟัง ซึ่งเด็กจะชอบมาก อย่างไรก็ตาม ครู13 บอกว่า การดำเนินการหลังจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วันนี้ จะยังไม่ทำหนังสือนิทานหรือการ์ตูนวิทยาศาสตร์ แต่จะเน้นส่งเสริมให้นักเรียนอ่านก่อนเมื่อครู13 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู13 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ได้เห็นตัวอย่าง ได้ประสบการณ์และวิธีการทำงาน การนำเสนอกิจกรรมของครูผู้นำการเรียนการสอนทำให้ตระหนักรู้ในหน้าที่และตั้งใจจะทำหน้าที่ให้ดีที่สุดการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ส่งเสริมให้ครูทำกิจกรรมเล่านิทาน กิจกรรมบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย การใช้บัตรคำและแบบฝึกหัด หนังสืออ่านประกอบประจำท้องถิ่น การสอน BBL การจัดกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษ การสอนซ่อมเสริม การแสดงละคร กิจกรรมคู่อ่าน กิจกรรม cooking ทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาลดความแตกต่างของนักเรียน และช่วยให้นักเรียนได้แก้ปัญหาของตนเองได้ การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ได้ไปสื่อสารถ่ายทอดประสบการณ์ให้เพื่อนครูรับทราบ เป็นผู้คอยกระตุ้น ค้นหาสิ่งดีในตัวครู และส่งเสริมครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้คอยตอบคำถามและชี้แนะในสิ่งที่ครูต้องการคำตอบ หรือต้องการความมั่นใจในการดำเนินการว่า ที่ทำอยู่ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งครู13 ตอบในเชิงยืนยันว่ากิจกรรมดีๆ ที่เพื่อนครูสนใจ และกำลังจะดำเนินการนั้น เป็นกิจกรรมที่ใช้ได้ทั้งหมด เนื่องจาก ครู13 เชื่อว่าหากทำสิ่งที่คิดว่าดีจะเกิดผลดีตามมาอย่างแน่นอน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู13 มีดังนี้

> เรามาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันนะคะ แล้วก็กลับไปขยายผลที่โรงเรียน โดยในการที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่สองนี้ เราก็ได้เทคนิคกลับไปบอกคุณครู โดยที่ไปขยายผล ในกลุ่มวงคุณครู ที่ได้ไปใช้เลยก็คือ ได้มาจากพี่โรงเรียนหนึ่ง ในเรื่องการฝึกเด็กให้อ่าน จะได้ลักษณะฝึกเด็กให้อ่านหนังสือ โดยส่วนตัวสอนวิชาวิทยาศาสตร์ การฝึกเด็กให้อ่านหนังสือในการสอนวิชาวิทยาศาสตร์เป็นเรื่องค่อนข้างลำบาก ก็จะมีเทคนิคของครูภาษาไทย เอาเหมือนกับเล่มมาให้ เราก็รู้สึกขัดๆ ตัวเราเหมือนกัน ว่าเราใช้หนังสือภาษาไทยฝึกอ่าน โดยที่ตัวเราเป็นวิทยาศาสตร์ พี่เขาก็แนะนำว่า เอาวิทยาศาสตร์ ให้เด็กอ่านเลยน้อง เราก็เอานำไปใช้ ที่นี้พอเรานำกลับไปใช้ ที่พี่เขาบอกมานี้ เราก็เพิ่มนิดหนึ่ง เราก็ไปหาตัวแสตมป์ ตัวตราปั้ม มาปั้มให้เด็กเพิ่ม เพื่อกระตุ้นให้เขาทำงานได้ต่อเนื่อง ครั้งแรกๆ ที่เราไปเด็กก็ยังมึนๆ อยู่เลยว่า ครูขาอ่านตรงไหน อ่านอย่างไร เราก็บอกว่า อ่านหมดเลยเท่าที่

ตัวหนังสือวิทยาศาสตร์มี โดยเหมือนกับตอนเราไป เหมือนกับจะย้อนหลังแล้ว เป็นการทวนบทก่อนหน้ามา เวลาเราทวนเด็กก็จะบอกว่า ครูขาอ่านถึงตรงนี้ๆ ตัวที่เป็นการทดลองอ่านไหมค่ะ ก็บอก อ่านหมดเลยลูก แล้วเสร็จแล้วก็ปั๊มตราแสตมป์ โชคดีว่าได้ตัวแสตมป์ 2 แบบ เป็นคำที่เป็นเฉยๆ กับคำที่เป็นลักษณะดีมาก เด็กก็จะลุ้นทุกวันเลยว่า วันนี้เราจะปั๊มตราแบบไหนให้ ก็เขาก็จะเริ่มฝึกพัฒนาการเขา แต่ก่อนจะไปเราก็จับคู่เด็กก่อน เขาโอเคไหมที่ครูจะจับคู่เก่งกับอ่อนอยู่ด้วยกัน โดยจะให้อ่านหนังสือพร้อมกัน โดยให้เด็กเก่งอ่านนำก่อน โดยให้เด็กอ่อนขีดเส้นใต้ว่า เพื่อนอ่านถึงตรงไหนแล้ว โดยไม่ต้องอ่านให้เท่ากัน แล้วแต่ความสามารถของเขา โดยเด็กอ่อนก็จะอ่านช้าหน่อย เด็กเก่งก็จะอ่านไวหน่อย โดยเพื่อนเด็กเก่ง คำที่เขารู้ก็จะทวนเพื่อนเด็กอ่อนให้ด้วยว่า เพื่อนตรงนี้อ่านผิด เด็กก็รู้แล้วและจะเคยชิน ก่อนปิดเทอมนี้เราทำไปสี่หน เด็กก็รู้แล้วว่า ต้นชั่วโมงครู13จะมาจับเวลาให้อ่านหนังสือให้เด็กอ่านหนังสือ ตอนแรกๆ เด็กๆ จะมาทดลองเราก่อนว่าครูจะเอาจริงไหมนี่ เพราะว่าเราเพิ่งเริ่มทำกับเด็ก ที่ให้อ่านหนังสือต้นชั่วโมง พอสักสัปดาห์ที่สาม เด็กเริ่มเคยชินในการเปลี่ยนโต๊ะมานับคู่อ่านหนังสือ ที่นี้เขารู้แล้วว่าต้องอ่านหนังสือพร้อมกัน และทำให้เด็กเอาหนังสือมาครบทุกชั่วโมง เพราะว่าเป็นการตรวจหนังสือได้ในตัว ส่วนการขยายผลให้กับเพื่อนครู เราก็เอาสิ่งที่อยู่ในวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปบอกให้คุณครูฟัง ก็จะมีบางกิจกรรมที่คุณครูเอาไปทำเพิ่ม เช่น การทำ Pop-up จากที่คุณครูทำวาดรูปเฉยๆ ก็จะทำ Pop-up มากขึ้น แล้วก็กิจกรรมที่เป็นเขียนเรื่องใต้ภาพของนักเรียนชั้นประถม 3 ก็จะมีเขียนเพิ่มมากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู13 ดังนี้

ครูแกนนำของโรงเรียนวัดดาวคะนอง คือ ครู13 ก็เป็นครูคนหนึ่งที่มุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเอง และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน เพราะผู้เรียนถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด จากการที่กลับไปที่โรงเรียนนั้น ผมเองเป็นผู้บริหารก็พอใจ อยู่ในระดับหนึ่ง ที่ครูมีการเปลี่ยนแปลง นำความรู้โรงเรียนปฏิรูปไปยกระดับ ไปขยายผล ไปสร้างองค์ความรู้ให้แก่คุณครู ประการแรก ครูโรงเรียนวัดดาวคะนองต้องมีการประชุม เพื่อนำสาระนำองค์ความรู้หลักจาก focus group แล้วไปขยายผลที่โรงเรียน เพื่อให้คอนเซปต์ในขณะนี้ความชัดเจนมีขึ้นอยู่ที่ครูแกนนำ ก็ขอชมเชย ทีเขามุ่งมั่นและกลับมาขยายผล ซึ่งมาประชุมครู วางแผนร่วมกัน ตั้งเป้าหมายร่วมกันว่า ครูเราจะต้องทำเรื่องอะไร พื้นเดิมนั้นคือ AAR โอเคเริ่มรู้แล้วว่า AAR คืออะไร คือความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การย้อนมองดูตนเอง สุดท้ายคือการเรียนรู้ตามสภาพจริงของครูแต่ละคน ตามหลักเป้าหมายสามประเด็นของ AAR ก็ถือว่าครูแกนนำได้ทำสำเร็จ ก็พยายามชักจูงครูให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีนั่นคือปฏิรูปที่ลงสู่ผู้เรียน

3.9 ครู14 ครูผู้นำโรงเรียนวัดสามบัณฑิต ตำแหน่งครูผู้ช่วย และต้องทำหน้าที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนมีบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 4 คน เมื่อเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รับการขยายผลนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนแกนนำได้นำไปปรับใช้โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างสื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม จากเดิมที่ให้นักเรียนเรียนรู้จากสื่อทางไกลผ่านดาวเทียมเท่านั้น ครู14 มีการเปลี่ยนแปลงจากการเข้าร่วมเรียนรู้ในการวิจัยนี้ ดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู14 ได้รับความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับ

ศาสตร์และศิลป์ของการสอน เป็นการปลดล๊อกทัศนคติ และมุมมองของครู14 เกี่ยวกับการทำงาน ได้เป็นผู้รับและผู้ให้ ทำให้มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และได้เทคนิคการสอนประยุกต์ใช้ในการสอนนักเรียน รู้สึกมีความสุขที่ได้แลกเปลี่ยนพูดคุย ได้เล่าสิ่งดีๆ ที่ตนเองได้ปฏิบัติให้เพื่อนครูฟัง การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ทำสื่อการสอนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วม และปรับเปลี่ยนเทคนิคการจัดการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น เรียนอย่างมีความสุขมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ได้มีจุดหมายเดียวกันที่จะสร้างการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความสุข ให้นักเรียนสามารถดูแลตนเองและสังคมได้ เปิดโอกาสให้เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนเฉพาะตัวซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู14 มีดังนี้

> มีความสุขมากที่ได้เจอพี่ๆ และก็เหมือนได้พลังกลับมาพัฒนาโรงเรียน ได้สิ่งใหม่ๆ กลับมา ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ ประกอบกับที่โรงเรียน มีครูจำนวนแค่ 4 คน และหนูอายุน้อยที่สุด ก็เลยไม่ได้เป็นผู้นำโดยการสั่ง แต่ว่านำวิธีเหล่านั้นมาปฏิบัติให้พี่ๆ ดูก่อน และที่นี้เราก็ช่วยกันทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แบบเพื่อน แบบมิตร เด็กได้เรียนทางไกลผ่านดาวเทียมด้วย แล้วนำวิธีการที่ครูผู้นำแต่ละท่านได้มาเสนอ ได้สอน ก็รู้สึกว่าเด็กมีพฤติกรรมการเรียนที่เปลี่ยนไป คือ เขามีความสนุกสนานกับการเรียนมากขึ้น จากเดิมที่เริ่มบรรจุใหม่ เด็กไม่ได้ตั้งใจเรียนมาก คือไม่ได้สนใจ เขาค่อนข้างอายุน้อย วัยเขาแค่ ป.3 ที่หนูประจำชั้นอยู่ เขาไม่สนใจ เบื่อกับการเรียนที่เขียนใส่หนังสือ ใส่สมุดธรรมดา เราได้เข้าโครงการนี้ ได้เปลี่ยนวิธีการสอนใหม่ ทำสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ประกอบกับเด็กมีจำนวนน้อย ทำให้เราเข้าถึงเขาได้ทั่วถึง ก็เลยมีผลงานของเด็กๆ ออกมา และคุณครูได้พัฒนาตัวเอง เด็กๆ ก็ได้พัฒนาตัวเอง เป็นโครงการที่ดี และก็สร้างพลังให้คุณครูเพื่อนำมาพัฒนาเด็กได้ดีมากๆ ค่ะ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู14 ดังนี้

> เปิดเทอมนี้เป็นต้นมาที่ครู14 ได้ทำงาน การเปลี่ยนแปลงของเขามีพัฒนาการขึ้น สิ่งแรกเลยก็คือเขาได้นำทางไกลผ่านดาวเทียมเข้ามาใช้ แล้วมีการส่งงานให้ครูทางไกล และเด็กๆ จะตื่นเต้นมาก เมื่องานของเขาได้ออกทีวีโชว์ทุกสัปดาห์เด็กๆ มีความสุข คิดถึงทั้งคุณครูทางไกลและครู14 สำหรับคุณครูผู้นำ ตอนนี้โรงเรียนไม่มีผู้อำนวยการ ตัวพี่เองย้ายโรงเรียน ได้ดูห่างๆ ครู14 ก็เป็นทั้งครูผู้นำและรักษาการณ์ เขาจะนำน้องๆ มีครูบรรจุใหม่ 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน รวมเป็น 3 คน ที่จะดำเนินการสอน มีนักเรียนอยู่ยี่สิบกว่าคน เด็กมีความสุข และครูมีความสุขที่จะทำ ความเปลี่ยนแปลงของเขาที่เข้าร่วมโครงการ คือ แต่ก่อนครูไม่ได้ทำสื่อเอง เดี๋ยวนี้ครูเริ่มทำสื่อ เริ่มใช้ทางไกลเข้ามา และการใช้สื่อออนไลน์ทำให้เด็กๆ ได้ใช้สื่อสังคมโซเชียลด้วย

3.10 ครู15 ครูผู้นำโรงเรียนวัดธรรมจริยา กล่าวว่า แต่ก่อนโรงเรียนวัดธรรมจริยามีความโดดเด่นในเรื่อง หนังสือเล่มเล็ก และละคร มีการจัดแสดงละครของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

มีการพานักเรียนไปฝึกกับผู้รู้ นักเรียนสามารถนำจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ได้ แต่ปรากฏว่าครูที่รับผิดชอบทั้งเรื่องหนังสือเล่มเล็กและละครได้ย้ายไปแล้ว ทำให้หนังสือเล่มเล็กทำน้อยลงและเลิกไปครู15 ระบุว่า เป้าหมายของโรงเรียนคือ การอ่านออกเขียนได้ ไม่เฉพาะภาษาไทยเท่านั้น แต่เน้นภาษาอังกฤษด้วย ขณะนี้มีครูภาษาอังกฤษมาบรรจุ 3 คน แต่ก็ยังต้องพัฒนาในเรื่องนี้อีกมาก สำหรับการอ่านการเขียนภาษาไทยนั้น ครู15 ตั้งใจจะนำแนวคิด “การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์” ของครู3 ไปประยุกต์ใช้ “เราก็จะเน้นอ่านออกเขียนได้ภาษาไทยโดยยึดเอาของครู3 ด้วย คือ การเขียนเรื่องจากภาพโดยบูรณาการ ผมจะเน้นบูรณาการกับสาระวิชาอื่น เมื่อสัปดาห์ที่แล้วได้ไปขอหนังสือการ์ตูนภาษาอังกฤษมา จะให้เด็กเอาหนังสือการ์ตูนภาษาอังกฤษไปอ่าน ส่วน ป.1 ป.2 แม้จะยังอ่านไม่ได้แต่ก็ชอบดูรูป ตรงนี้น่าจะจุดประกายให้เด็กรักการอ่าน บวกกับศิลปะเข้าไป อะไรเข้าไป น่าจะเวิร์ค”เมื่อครู15 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้ว ครู15 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ครู15 ได้ความคิดว่า ทุกคนมีสิ่งที่ทำได้ดีอยู่แล้ว หากค้นหาให้พบ แล้วนำมาพัฒนาจะทำให้การจัดการเรียนรู้น่าสนใจ และนักเรียนได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายของโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู15 ได้รวมทีมครูช่วงชั้นที่ 1 ดำเนินการ โดยให้มาร่วมคิด ร่วมหานวัตกรรมการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ครู15 ได้ชวนให้ครูระดมความคิด จัดลำดับความสำคัญของปัญหา สาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้ลงมือดำเนินการตามที่คิดวางแผนไว้ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู15 มีดังนี้

> สิ่งที่ผมได้นำไปปฏิบัติและก็นำไปใช้ในโรงเรียน คือการไปพูดคุยกับเพื่อนครู ผู้บริหาร เพื่อจะปรับปรุงอย่างไร โดยปรับปรุงที่ตนเองก่อน เน้นที่ว่าเราจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุสิ่งที่เราต้องการ ก็ได้พูดคุยกันว่า เราหาวิธีที่ง่ายๆ แล้วกัน นำเอาสิ่งที่มีอยู่ในโรงเรียน มาปรับปรุง ที่ไม่ต้องเพิ่มภาระ เราก็เข้าไป นำเป็นกลุ่มช่วงชั้น เช่น ช่วงชั้นที่หนึ่ง ช่วงชั้นที่สอง ช่วงชั้นที่สาม เราจะเน้นช่วงชั้นแรก เพราะเรามีปัญหาการอ่านออกเขียนได้ ซึ่งในการประชุมครั้งนั้น ก็ได้ผลการตอบรับเป็นอย่างดี เพราะเขารู้สึกไม่เครียดที่เราจะปฏิรูปตนเอง ปฏิวัติตนเอง โดยให้เขาเริ่มเอง คิดเอง ทำเอง สิ่งที่เราได้ตอบแทนมา คือ ครูหลายๆคนรู้สึกตื่นตัว ว่าการทำการปฏิรูปตนเอง ปฏิรูปการเรียนรู้มันไม่ยาก ถ้าเราไปยึดถึงเก่าๆ ต้องอย่างนั้นอย่างนี้ มันเป็นสิ่งที่เหมือนกับสร้างภาระให้เขา ผลก็คือว่า ครูที่ร่วมเขาเห็นด้วย และเขาบอกว่า แนวนี้เป็นแนวที่ถูกแล้ว สิ่งที่เราปฏิบัติอย่างนี้ แล้วเราทำให้พัฒนาขึ้นได้ ไม่ต้องไปทำอย่างอื่น พัฒนาจากตัวเราเอง ใกล้ๆ ตัว จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด สิ่งที่ได้ทำมาทั้งหมดปัญหาก็มีบ้างไม่มีบ้าง แต่เราก็ช่วยกันแก้ ตอนนี้สิ่งที่เราร่วมกันก็คือ ที่เราบอกว่า ไปนำกัน ไปด้วยกัน แล้วก็ร่วมกระบวนการ เขาเรียก ขบวนการ ด้วยกัน พัฒนาตัวเองให้มากขึ้น แต่สิ่งที่ทางผมได้สร้างผู้นำเครือข่ายมาได้ชุดหนึ่งประมาณ 5 คน จะดำเนินการ สิ่งที่ง่ายที่สุดคือ ลดภาระสิ่งที่เราทำอยู่แล้วให้น้อยลง แต่เพิ่มคุณภาพ จากสิ่งที่เราคิด เขาคิด ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ผมคิดว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะพัฒนา หนึ่งพัฒนาโรงเรียนเรา ครู ผู้เรียน และพัฒนาระบบ ซึ่งเราเรียกว่ากลุ่มขบวนการ ให้มันประสบ

ผลสำเร็จต่อไป แล้วสิ่งที่คิดว่าสุดท้ายที่เราจะทำ ก็คือ ต่อไปนี้ ทำด้วยกัน ลงมือทำด้วยกัน ทำอะไรด้วยกันเอง แล้วมันจะพัฒนาต่อไป

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู15 ดังนี้

โรงเรียนมีครูผู้นำคือครู15พี่เขาจะเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการด้วย และก็จากการที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่เดือนมกราคม สิ่งที่ได้เห็นนะคะก็คือ มีอยู่ครั้งหนึ่ง นักเรียนก็สอบการอ่านการเขียนกันอยู่ แล้วพี่เขาก็เรียกครูทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มาประชุมรวมกัน ถามว่าผลสอบเป็นอย่างไร เป็นที่พอใจไหม มีจุดบกพร่องตรงไหน แล้วก็คิดว่าเราจะแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้อย่างไร ครูทุกคนก็คุยกัน ถกกัน และก็ออกมาว่า เราจะต้องทำเครื่องมือที่มีคุณภาพ เพราะว่าเด็กมีความต้องการ ที่จะเป็นเป็นภาพสีสวยๆ แล้วเขาถึงอยากจะอ่าน ต่างคนก็ต่างแยกย้ายกันไปทำเครื่องมือ ก็เลยเห็นนวัตกรรมจากคุณครูทุกคน ตรงนั้น ทุกคนทยอยส่ง ตัว ผอ.เองก็ได้เห็นผลงานด้วย ก็มีความรู้สึกชื่นชม วิธีการทำงานของครู15 ก็เพิ่งจะรู้ว่า วิธีการต่างๆ เหล่านี้มาจากโครงการ

3.11 ครู16 ครูผู้นำโรงเรียนบ้านเป็ด กล่าวว่า เป้าหมายของโรงเรียนเหมือนกับหลายโรงเรียน เพราะไม่ใช่เป็นเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเดียว แต่เป็นนโยบายของ สพฐ. และ สพป. พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้วย นั่นคือ อ่านออกเขียนได้ และเป้าหมายของตนเองมุ่งจะทำให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ครู16สะท้อนประสบการณ์ของกิจกรรมส่งเสริมการอ่านในอดีตที่ครู16เห็นว่าไม่คุ้มค่า ก็คือ วางทุกงานอ่านทุกคน เพราะนักเรียนถูกบังคับให้อ่าน แต่สิ่งที่ครู16มุ่งหวังและอยากเห็นคือ จะทำให้นักเรียนอ่านด้วยใจ “กลับไปก็จะทำให้อ่านด้วยใจ เลือกเรื่องที่จะอ่านเอง แบบ 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล ครั้งก่อนเราเคยทำสำเร็จแล้ว เราลอกเรียนมาจากรายการแฟนพันธุ์แท้ คือ ให้ไปอ่านเรื่องเดียว ให้บอกครูมาเลยว่าหนูไปอ่านเรื่องไหนมา ครูก็ถามชิงรางวัลกัน อย่างนี้ไม่ต้องบอกว่าวันนี้จะให้อ่านเรื่องนี้ อย่างเด็กสนใจไดโนเสาร์ก็ก้มหน้าก้มตาอ่านแต่ไดโนเสาร์ แล้วเขาจะรู้จริงๆ เราเองยังหาคำถามดีๆ เพื่อถามเขาไม่ได้ด้วยซ้ำ คือเราคิดว่า ถ้าเด็กอ่านได้ และอ่านด้วยใจ เขาจะอ่านตลอดเวลา เหมือนมีคำพูดที่ว่า ถุงกล้วยแขกเขาก็อ่าน” ครู16ยังเตรียมที่จะกลับไปประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งนี้ อาทิ การให้รางวัลนักเรียน การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้นักเรียนอยากอ่านจากการได้ยินได้เห็นเพื่อนๆ อ่าน การจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีความสุขจากการเขียนเรื่องและวาดภาพประกอบเมื่อครู16 นำแนวคิดจากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนแล้วครู16 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน เดิมครู16 เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความจำใจ และรู้สึกว่ายากมากที่จะเป็นผู้นำ เมื่อได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำการเรียนการสอนใน 3 โรงเรียนแกนนำ ทำให้ความคิดปรับเปลี่ยนไป เพราะเห็นว่าการเริ่มต้นในสิ่งที่คิดว่าดีย่อมมีผลดีอย่างแน่นอน การเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครู16 ได้ริเริ่มทำกิจกรรม Reader on air โดยให้นักเรียนเลือกหนังสือตามความสนใจ นำมาอ่านผ่านเครื่องขยายเสียงช่วงพักกลางวัน นอกจากนั้น

ยังริเริ่มกิจกรรมเขียนภาพจากเรื่องที่อ่าน กิจกรรมแฟนพันธุ์แท้ตัวน้อย ครูจะให้นักเรียนอ่านหนังสือ แล้วครูจะเป็นผู้ตั้งคำถาม ให้นักเรียนตอบชิงรางวัล การเปลี่ยนแปลงด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ เพื่อนครูให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันเสนอแนะวิธีแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้กิจกรรมประสบผลสำเร็จ เป็นการร่วมพัฒนาการอ่านการเขียนได้อย่างดีซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู16 มีดังนี้

ในฐานะครูผู้นำตั้งแต่ได้เริ่มทำการเข้าร่วมประชุม เข้ากลุ่มเพื่อปรึกษากัน เราก็ได้ทำกิจกรรมกันมากมาย แต่จุดหนึ่งที่ทำให้เราเริ่มที่จะเรียกว่าปฏิรูปตนเอง คือ เราได้ฟัง ฟัง ผู้ร่วมงานของเราที่อยู่ในกลุ่มปฏิรูปด้วยกัน ว่าเขาได้ทำอะไร แล้วเขาประสบความสำเร็จ แล้วเราเกิดความคิดว่า เราต้องทำบ้าง ทำให้เกิดความสำเร็จ โดยนำความคิดของเพื่อนของเรา น้องของเราไปเป็นแนว เริ่มด้วยการพัฒนาการอ่าน การเขียน แต่ด้วยเราคิดว่า การอ่านน่าจะมาก่อนการเขียน เราก็เริ่มมาจากการอ่าน โดยการนำความคิดมาจากน้องจากโรงเรียนพรพินิต ไปปรับปรุงดัดแปลงเป็นของเรา ก็คือ โครงการ reader on air จริงๆ แล้วไม่ได้เป็นการทำอะไรที่แปลก แต่เพียงแต่เด็กเขาทำอะไรที่ไม่เหมือนเดิม เขาจึงเกิดความสนใจ เมื่อเขาสนใจ เขาก็มาเข้าร่วมกิจกรรมเราเยอะมาก ที่เราเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด คือ เด็กเกือบทุกคนจะไปถือหนังสือมารอ ถือหนังสือมาอวดคุณครู ว่าหนูจะไปอ่านแล้วหละ เนี่ยแหละหนังสือที่จะอ่าน นั่นคือสิ่งที่เราคิดว่าดี เมื่อเราพบความสำเร็จครั้งนี้ เราก็เริ่มใหม่ เริ่มเปลี่ยนกิจกรรม แต่กิจกรรมอันนี้เราก็ยังคงอยู่ นักเรียนที่อ่านก็จะมีครูทุกคนช่วยกัน ครูทุกคนก็จะนำกิจกรรมนี้ไปทำต่อ เราก็เริ่มกิจกรรมใหม่ เราจะเขียนภาพจากเรื่องที่อ่าน ทุกครั้งที่เราทำมาคือ เขียนเรื่องจากภาพ คราวนี้เราเอาใหม่ เราเขียนภาพจากเรื่อง นักเรียนต้องอ่านเรื่องมาก่อน แล้วก็ถึงจะมาเขียนเป็นภาพ นักเรียนจะอ่านเพลงก็ได้ ก็เขียนมาเป็นภาพจากเพลง กิจกรรมนี้เราพบว่าเด็กมีความสุขมาก เด็กสนุก เด็กชอบ แล้วภาพที่ออกมา ก็ทำให้เกิดเสียงหัวเราะในหมู่ครูทุกคนที่ได้ช่วยกันทำงาน คือ ภาพเขาก็จะมีแนวแปลกๆ เช่น เรือเขาก็ไม่มีคนนั่ง เราก็ดู โอ้ ไม่เป็นไร มีเชือกผูกอยู่ แต่เรืออีกลำหนึ่งมีผลไม้อยู่เต็มเลย แต่ไม่มีคน เรือก็ลอยไปได้ เราพบว่า เด็กมีความสุขกับการทำกิจกรรมนี้ แล้วภาพทุกภาพที่ออกมา ก็สื่อถึงข้อความที่เขาอ่านมา คือ ข้อความกับภาพสอดคล้องกัน แต่ภาพอาจไม่สวยเลิศเลอ เป็นนักวาด แต่มันก็เป็นภาพที่เรามีความสุข เป็นภาพที่คนดูมีความสุข เมื่อโครงการนี้ประสบผลสำเร็จ เราก็จะเริ่มโครงการใหม่ แต่เริ่มไม่ทันแล้ว เพราะตอนนี้กำลังจะปิดภาคเรียน เรากะจะเริ่มในภาคเรียนหน้า คือ โครงการแฟนพันธุ์แท้ตัวน้อย คือนักเรียนอยากรู้เรื่องอะไร ก็จะอ่านเรื่องนั้นให้เป็นแฟนพันธุ์แท้ เหมือนแฟนพันธุ์แท้เลย นั่นคือ เราจะมาตอบคำถามกัน นั่นคือสิ่งที่เราจะทำต่อไป ส่วนสิ่งที่เราประทับใจคือความร่วมมือร่วมใจของครู ความเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่ทำกิจกรรมที่แปลกไปจากเดิม เด็กชอบกิจกรรมที่ไม่เหมือนเดิม เราพบว่าเด็กไม่ชอบอะไรที่ซ้ำๆ เมื่อเด็กได้ทำอะไรที่แปลกๆ ที่เขาไม่เคยทำ หรือให้ทำอย่างเดิม แต่ให้เปลี่ยนไปนิดเดียว ขยับตรงนี้นิดหนึ่ง ขยับตรงนี้หน่อย แทนที่จะอ่านหนังสือ ให้ครูหยิบให้ กับให้หยิบเอง แค่นี้ก็ต่างกันแล้ว เราก็จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรมาก เพียงแต่เปลี่ยนแปลงจากเดิมไปนิดหน่อย มันก็เกิดประโยชน์ ตอนนี้เด็กเราเดินถือหนังสือกันเป็นเรื่องปกติ เด็กเราเข้าห้องสมุดเป็นเรื่องปกติ จากเดิมห้องสมุดเราต้องคอยปิด เพราะนกมันชอบเข้า ตอนนี้นกก็ไม่ค่อยเข้า เพราะเด็กเข้าก่อนนก ก็ถือว่าแค่นั้นคือสิ่งที่เราพอใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำการเรียนการสอนตลอดระยะเวลาที่เข้าร่วมการวิจัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของครู16 ดังนี้

ภายหลังจากที่ครู16 ซึ่งเป็นคุณครูผู้นำของโรงเรียนบ้านเป็ดได้เข้ารับการอบรม ได้เข้ากลุ่มผู้นำ หลังจากนั้นเราเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยคุณครูได้ดึงพลังของท่านกลับคืนมา เหมือนท่านได้เป็นหนุ่มเป็นสาวอีกครั้งหนึ่ง เป็นพลังซึ่งแต่เดิมท่านมีอยู่แล้ว แต่วันเวลาที่ผ่านไปทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่านได้ทำหรือมีพลังนั้นอาจลดลงได้ การได้เข้าร่วมกลุ่ม หรือร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูผู้นำในครั้งนี้ดึงศักยภาพเดิมๆ ที่ท่านมีอยู่ กลับคืนมา เห็นได้จากการที่ท่านได้กลับไป พบปะเพื่อนครูที่โรงเรียน ก็ได้พูดคุยกัน จุดประกายความคิด ในเรื่องของการที่จะทำให้เด็กๆ ได้เกิดนิสัยในการรักการอ่าน ท่านก็ได้คิดกิจกรรมขึ้นมากิจกรรมหนึ่ง เป็นลำดับแรก นั่นก็คือ เป็นกิจกรรม reading on air คุณครู16 ได้มองเห็นศักยภาพในตัวเด็กแล้วหละ ว่าเด็กมีความกล้าแสดงออก แต่ทีนี้ความกล้าในการแสดงออกน่าจะเอาจุดเด่นจุดนี้มาใช้กับเรื่องของการพัฒนาการอ่านด้วย คุณครูก็มาพูดคุยกันในวงสนทนาของพวกเรา หลังจากนั้นได้รูปแบบกิจกรรมออกมา เป็นรูปแบบกิจกรรมที่เด็กๆ ในทุกระดับชั้น เขาจะไปเลือกหนังสือในห้องสมุด หรือหนังสือที่เขาชอบ เล่มใดเล่มหนึ่ง ความสั้นความยาวไม่จำกัด ขอให้เป็นหนังสือที่สนใจ เด็กๆ จะนำหนังสือเล่มนั้นมาหาคุณครู16 หลังจากที่เขาได้ฝึกซ้อมกับตนเองก่อน เมื่อคุณครู16 ได้ฟังเด็กคนนั้นอ่าน ครู16 ก็จะพัฒนาเด็กคนนั้น ที่ละ step จนกระทั่งคุณครู16 บอกว่าเธอยอดเยี่ยม เธอสามารถที่จะ reading on air ของครูได้แล้ว เด็กจะดีใจมาก เพราะว่า reading on air เป็นเสียงตามสาย เด็กๆ คนอื่นๆ นะครับ ก็จะสนใจเข้ามารุมดูรุมฟังว่าเพื่อนคนนี้กำลังทำอะไรอยู่ ความสนใจจุดนี้ไปดึงในเรื่องสิ่งที่เราต้องการนั่นคือเรื่อง ของการพัฒนาการอ่าน เด็กๆ จะมาถามว่าขั้นตอนเป็นอย่างไรถ้าหนูต้องการที่จะมาเป็นผู้อ่านใน reading on air ของครู16 ต้องทำอย่างไร หลังจากนี้ครู16 ก็ค่อยๆ ให้ข้อมูลเด็ก ตามที่คุณครู16 ต้องการ เพราะเกิดจากพลังความต้องการของเด็กๆ เอง นี่เป็นก้าวแรกที่คุณครู16 ได้ไปจุดประกาย ซึ่งทำให้คุณครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเพราะเรามีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ก็คือ เราอยากจะพัฒนาเรื่องการอ่าน คุณครู16 ก็ต่อยอดมาอีกเด็กๆ บางคน ซึ่งโรงเรียนเราจะมีความสามารถในเรื่องการวาดภาพ คุณครู16 ก็คิดกิจกรรมมาอีกหนึ่งกิจกรรม ก็คือ เราจะวาดภาพจากเรื่อง ปกติจะเป็นการเขียนเรื่องจากภาพ เรากลับกัน เราขอให้เด็กๆ อ่านเนื้อเรื่อง เสร็จแล้วลองแปลงเนื้อเรื่องทั้งหมดนี้ ออกมาเป็นภาพ ตามความถนัด เด็กๆ ของเราหลายส่วน หลายเปอร์เซ็นต์เชียว ที่มีความถนัดในการวาดภาพ เด็กๆ จะถ่ายทอด concept ในเรื่องนั้นๆ ออกมาเป็นภาพ และตอนนี้คุณครู16 ก็ต่อยอดออกไปอีก ซึ่งเดิมคุณครู16 เรียกว่า หนึ่งเรื่องหนึ่งรางวัล เด็กๆ ชอบเรื่องใดไม่จำกัด เด็กๆ ก็จะนำเรื่องนั้นกลับไปอ่าน อ่านกี่วันก็ชั่ง เมื่อพร้อมมาหาคุณครู16 หนูพร้อมแล้วค่ะ คุณครู16 ก็จะนำหนังสือเล่มนั้น มาเปิดดู แล้วคุณครู16 ก็จะเลือกคำถามหนึ่งคำถาม ซึ่งได้จากเรื่องนั้น ซึ่งคุณครู16 มั่นใจว่าเป็นคำถามที่ไม่ยากไม่ง่ายเกินไป แต่เป็นการตรวจสอบได้ว่า เด็กๆ ได้อ่านหนังสือ เด็กๆ ทุกคนในโรงเรียน พอคุณครู16 กลับจากกลุ่มสัมมนาจาก ดร. ก็จะมีไฟติดตัวไป เพราะว่าจะเป็นน้องๆ รุ่นใหม่ คุณครู16 จะมาเล่าให้ฟังว่า น้องๆ ที่ได้ไปพบนี้ เขามีความตื่นตัวมาก มีกิจกรรมนั้น มีกิจกรรมนี้ คุณครู16 มาเล่าให้เราฟัง แล้วสรุปว่าพวกเราทำได้อย่างเขาไหม สรุปว่าพวกเราก็ทำได้ แต่เราจะทำตามกำลังที่พวกเรามีอยู่

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปเป็นรายการนวัตกรรมการเรียนรู้ หรือเทคนิค วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนเครือข่าย นำนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำมาประยุกต์ใช้และส่งเสริมเพื่อนครูในโรงเรียนดำเนินการ ดังตาราง 7

ตาราง 7 นวัตกรรม บทบาทครูผู้นำในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อนครู และผลที่เกิดกับผู้เรียน

ชื่อครู	จำนวนนวัตกรรม	ชื่อนวัตกรรม	บทบาทครูผู้นำ	เพื่อนครู	ผู้เรียน
ครู6	1	Pop-up สร้างสรรค์การเรียนรู้	กระตุ้นให้ครูตระหนักในเป้าหมาย วางระบบงาน นำทีมและผนึกกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ร่วมประชุม ร่วม AAR ยอมรับความคิดเห็นกัน ร่วมพัฒนาผู้เรียนอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผ่านPop-upสร้างสรรค์การเรียนรู้	สามารถใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร โดยบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ได้
ครู7	1	อ่านผ่านเพลง	คิดโครงการกิจกรรมใหม่ แก้ไขปัญหาการอ่านการเขียน ที่นำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย	ร่วมดำเนินกิจกรรม รักสามัคคีกัน	นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ใช้จินตนาการ มีความสุข สนุกในการเรียนรู้
ครู8	2	รักการอ่าน (ยอดนักอ่าน), ห้องสมุดเคลื่อนที่	นำตนเอง ให้นักเรียนอ่านนิทานตอนเช้า สรุปข้อคิด และแต่งนิทานเรื่องใหม่จากข้อคิดที่ได้ แนะนำให้ครูใช้กิจกรรมที่หลากหลายพัฒนาการอ่านการเขียน และประสานผู้บริหารให้ร่วมขับเคลื่อน	ร่วมแก้ปัญหาการอ่านการเขียน ด้วยการจัดกิจกรรมรักการอ่าน บันทึกการอ่าน วาดภาพระบายสี และคัดเลือกผลงานนักเรียนเพื่อรับรางวัล	อ่านหนังสือ บันทึกการอ่านทุกสัปดาห์ วาดภาพระบายสีจากเรื่องที่อ่าน และเขียนเรียงความ
ครู9	4	คัดลายมือจาก	แนะนำการเขียน	ร่วมพัฒนาการอ่าน	นักเรียนสามารถ

ตาราง 7 (ต่อ)

ชื่อครู	จำนวนนวัตกรรม	ชื่อนวัตกรรม	บทบาทครูผู้นำ	เพื่อนครู	ผู้เรียน
		ข้อความโดนใจ, วาดภาพแล้วเล่นคำ, ห้องสมุดหรรษา, คลินิกช้างน้อย	เรื่องประกอบภาพในกิจกรรมรักการอ่าน ในห้องสมุดของโรงเรียน	การเขียน ด้วยกิจกรรมรักการอ่าน และเขียนเรื่องประกอบภาพ	เขียนเรื่องได้ดี ลายมือสวย
ครู10	2	รักการอ่าน (พี่สอนน้องเพื่อนช่วยเพื่อน), แผนผังสรุปความคิด	ส่งเสริมกิจกรรมรักการอ่านทั้งโรงเรียน จัดกิจกรรมซ่อมเสริมนักเรียนที่ยังอ่านเขียนไม่คล่องด้วยให้พี่สอนน้อง	ครูประจำชั้นร่วมจัดกิจกรรมเขียนเรื่องและวาดภาพจากเรื่องที่อ่านทุกวัน และให้ความร่วมมือในการคัดกรองนักเรียนเข้ากิจกรรมซ่อมเสริม	นักเรียนอ่านเร็วขึ้น เขียนสะกดคำได้ดีขึ้น มีส่วนร่วม และมีความสุขในการเรียนรู้
ครู11	1	กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน (ตอบคำถาม มีรางวัล)	ใช้กิจกรรมพัฒนาการอ่านโดยใช้กล่องตอบคำถามจากเรื่องที่อ่าน และให้รางวัลให้คำแนะนำเพื่อนครู	ได้ร่วมนำเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไปใช้	นักเรียนกระตือรือร้นในการอ่านมากขึ้น
ครู12	1	สีสันสร้างการเรียนรู้	ริเริ่มกิจกรรมสีสันสร้างการเรียนรู้กับครูกลุ่มย่อย เน้นการสรุปความจับใจความเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ ชั้น ป.6 และ ม.3	ร่วมจัดกิจกรรมสรุปความ และจับใจความสำคัญด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น mind map concept map	นักเรียนมีทักษะการสรุปความ ย่อความ และจับใจความสำคัญดีขึ้น
ครู13	11	เล่านิทาน, บ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย, บัตรคำแบบฝึก, หนังสืออ่านของท้องถิ่น, การสอน BBL, ค่ายภาษาอังกฤษ, กิจกรรม Cooking, การซ่อมเสริม, การ	ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนใช้กิจกรรมที่ตนเองถนัดในการพัฒนาการอ่านการเขียน และจัดโอกาสให้นักเรียนอ่านหนังสือและใช้ตรายางปั๊มบันทึกสถิติการอ่าน	ครูร่วมส่งเสริมการอ่านโดยใช้กิจกรรมที่ตนเองถนัด ร่วมกิจกรรม AAR	นักเรียนมีความสามารถในการอ่านมากขึ้น

ตาราง 7 (ต่อ)

ชื่อครู	จำนวนนวัตกรรม	ชื่อนวัตกรรม	บทบาทครูผู้นำ	เพื่อนครู	ผู้เรียน
		แสดงละคร, กิจกรรมคู่อ่าน, ตรายางปั๊มการอ่าน			
ครู14	1	สื่อการเรียนรู้ที่หนูช่วยทำ	ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำสื่อการเรียนรู้ และนำเพื่อนครูโดยการลงมือทำ	ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมหาเทคนิคทำให้นักเรียนสนใจเรียน	นักเรียนสนใจเรียนและกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น
ครู15	1	เขียนเรื่องประกอบภาพ	ได้กระตุ้นครูให้คิดและทำเพื่อเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นด้วยตนเอง	ครูได้นำสิ่งที่พบว่าเป็นปัญหามาหาทางแก้ไขจากสิ่งที่มีความถนัดและความสนใจอยู่แล้ว	นักเรียนได้รับการพัฒนาการอ่านการเขียน
ครู16	3	Reader on air, เขียนภาพจากเรื่องที่อ่าน, แฟนพันธุ์แท้ตัวน้อย	ริเริ่มกิจกรรมการอ่าน จุดประกายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู	ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกิจกรรม การส่งเสริมนักเรียน	นักเรียนได้พัฒนาการอ่าน การเขียนเรื่อง การวาดภาพ ด้วยความกระตือรือร้น

สรุปได้ว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 11 คน ได้เรียนรู้ เทคนิควิธีการ และกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ครูผู้นำการเรียนการสอนของ 3 โรงเรียนแกนนำ นำเสนอและสนใจที่จะนำแนวคิด เทคนิค และกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของตนเอง ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิดในการทำงาน การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง และการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพ ร่วมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน การปรับเปลี่ยนการทำงานของเพื่อนครู และปรับเปลี่ยนผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายของครูผู้นำการเรียนการสอนอย่างชัดเจน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา และขยายผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาผู้วิจัยนำเสนอสรุปสาระสำคัญของการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายหลักของการวิจัยเพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. เพื่อพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียน
3. เพื่อขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้สุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry) ในการพัฒนาครูผู้นำทางการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียนจำนวน 14โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1โดยจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 1 กลุ่ม และกลุ่มครูผู้นำการเรียนการสอน 1 กลุ่ม 2)พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนจำนวน 5 คน ใน 3โรงเรียน เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขยายโอกาสทางการศึกษา 3)ขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน ครูและนักเรียนจากผลการดำเนินงานของครูผู้นำ3 โรงเรียน ให้โรงเรียนอื่นได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ โดยการจัดเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน3ครั้งในเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม 2559และติดตามผลในเดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยจัดระบบข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์และสนทนากลุ่มครูผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน แปลความหมายจากข้อมูลภาคสนามทำความเข้าใจข้อมูลนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มีอยู่ ลงรหัสข้อมูล จัดกลุ่มของข้อมูลที่มีความคล้ายกันหรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันแปลความ อ้างอิงหรือข้อสรุปของข้อมูล โดยแปลความหมาย เพื่อสรุปข้อมูลภาพรวม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสามเส้า (Triangulation) โดยเฉพาะการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล พิจารณาความเหมือนหรือความสอดคล้องกันของข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล เพื่อยืนยันในข้อค้นพบที่ได้จากผู้ร่วมวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้พบว่าครูผู้นำการเรียนการสอนสามารถเป็นแกนนำในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่ประสบกับวิกฤตด้านคุณภาพหรือโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้ โดยใช้สุนทรียแสวงหา เป็นกระบวนการหลักในการพัฒนา ครูผู้นำการเรียนการสอนสามารถส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของเพื่อนครูและผู้เรียน ณ สถานศึกษา เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับผลการวิจัยในแต่ละวัตถุประสงค์ย่อย มีดังนี้

1. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่ควรจะเป็น แนวทางการพัฒนา และความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน เป็นการสะท้อนสภาพปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอนของครูผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครู และบทบาทปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอน ในแต่ละประเด็นได้ผลการศึกษาดังนี้

1.1.1 ความเข้าใจในเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูผู้นำการเรียนการสอนมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ว่า เป็นการมุ่งจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เน้นคุณภาพที่ตัวนักเรียนให้นักเรียนสามารถอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และมีความรู้คู่คุณธรรม ครูผู้นำการเรียนการสอนส่วนใหญ่จะเน้นยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยพยายามจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ หรือ O-NET สูงขึ้น แต่มีครูผู้นำการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการประกอบอาชีพ รวมทั้งความตั้งใจและความใส่ใจในการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าผลการทดสอบระดับชาติ

1.1.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอน มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในตัวครู ได้แก่จิตวิญญาณความเป็นครู ทักษะและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และความรู้ความเข้าใจในสาระหรืองานที่รับผิดชอบ และ2) ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกตัวครู ได้แก่ การได้รับการนิเทศติดตามจากผู้บริหารสถานศึกษา การได้รับปัจจัยเกื้อหนุนในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพ และแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 สภาพที่ควรจะเป็นของบทบาทครูผู้นำการเรียนการสอน ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ครูผู้นำการเรียนการสอนควรมีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดหลักสูตร จบการศึกษาแล้วเป็นคนดีของสังคม มีทักษะชีวิตคิดแก้ปัญหาเป็น และให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนรู้ 2) ครูผู้นำการเรียนการสอนควรได้รับปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ช่วยให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพดีขึ้น ประกอบด้วย การปรับลดภาระงานครู การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอนของครู ครูมีเทคนิคการจัดการเรียนการสอน ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามอย่างจริงจัง ความคงที่และต่อเนื่องของนโยบายการจัดการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน และความเอาใจใส่ในการเรียนรู้ของนักเรียน และ3) ครูผู้นำการเรียนการสอนควรมีบทบาท1) มีความรู้ดีในเรื่องที่รับผิดชอบแนะนำเพื่อนครูได้2) มีการริเริ่มพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สามารถเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนครู3) มีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครูและผู้เรียนได้

1.3 แนวทางการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน พบว่า 1) ครูผู้นำการเรียนการสอนและผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ให้มีความรู้ความสามารถมีความพร้อมในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการสอน มีทักษะการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งสามารถสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้2) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำมีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจ และสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย การได้รับการเสริมแรง กำลังใจ และการยกย่องชมเชย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และการได้รับการพัฒนาให้ได้แนวคิดและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 3) แนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูผู้นำให้มีแรงใจและความสามารถ ครูผู้นำการเรียนการสอนควรได้รับการชี้แนะ การเป็นพี่เลี้ยง และการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา การเรียนรู้จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง และการได้รับการพัฒนาจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ

1.4 ความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคนระบุว่า มีความเป็นไปได้ที่จะใช้สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีคุณสมบัติที่มุ่งหวัง โดยเห็นว่าหลักคิดและแนวทางของสุนทรียแสวงหาสอดคล้องธรรมชาติมนุษย์ ที่ต้องการการสื่อสารต่อกันด้วยถ้อยคำเชิงบวก ที่ทำให้สัมพันธภาพดีและมีความสุข อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ทุกคนมีศักยภาพ จุดแข็ง จุดเด่น รอการค้นพบและพร้อมให้

นำมาใช้ต่อยอดพัฒนาเพื่อผู้เรียน การให้ความสำคัญของสิ่งดี จุดเด่นและความสำเร็จ เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและก่อเกิดเป็นพลังของความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่จะเป็นไปได้ 3 ขั้นตอน คือ 1) ค้นหาจุดแข็งหรือจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอน 2) นำจุดแข็งหรือจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอนมาเป็นแบบอย่าง และ 3) นำจุดแข็งหรือจุดเด่นมาผลักดัน ต่อยอด ขยายผลสู่การแก้ไขพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. ผลการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียนของครูผู้นำการเรียนการสอน จำนวน 5 คน ในโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ทั้งด้านความรู้ความคิดในการทำงาน ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง และด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงความรู้ความคิดในการทำงาน ครูผู้นำการเรียนการสอน ทั้ง 5 คน มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ แนวการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ด้วยการทบทวนไตร่ตรองการปฏิบัติที่ผ่านมา การเลือกกิจกรรมที่ตนเองมีความถนัด สนใจ และสามารถทำได้ดีที่ผ่านมา มาเป็นจุดเริ่มต้นในการนำเพื่อนครู ครูผู้นำการเรียนการสอนจึงมีความรู้ มีแนวความคิดในการดำเนินการที่ชัดเจน ประกอบกับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ด้วยการศึกษาเอกสาร ตำรา ศึกษาจากคลิปวิดีโอจากการสนทนากับผู้มีประสบการณ์ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการพัฒนาความคิดความเชื่อ เจตคติ และความสามารถมากขึ้น มีความมั่นใจมากขึ้น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น รู้สึกว่าทำงานสนุกและมีความสุขมากขึ้น และมีความพึงพอใจในกิจกรรมที่ได้ดำเนินการและผลที่เกิดขึ้น

2.2 การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างครูผู้นำการเรียนการสอน ทั้ง 5 คน ได้ใช้นวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งนำมาจากจุดแข็งหรือจุดเด่นของครูผู้นำการเรียนการสอนและบุคลากรในโรงเรียน รวม 12 นวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับนักเรียน ได้แก่ การเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์การสร้างโจทย์ปัญหาจากสถานการณ์จริง กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัลค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่านการสอนซ่อมเสริมการจัดกิจกรรมรักษ์ภาษาไทยการบูรณาการภาษาไทยในวิชาต่างๆ2) นวัตกรรมสำหรับครูใช้กับครู ได้แก่ การจัด PLC ทุกวันศุกร์และคู่บัดดี้สอนสนุกทุกวิชา และ 3) นวัตกรรมสำหรับนักเรียนใช้กับนักเรียน ได้แก่ เล่านิทานเพื่อน้องชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสายและเพื่อนรักนักอ่าน

2.3 การเปลี่ยนแปลงการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพครูผู้นำการเรียนการสอน ทั้ง 5 คน ได้ส่งเสริมให้เพื่อนครูใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ ด้วยการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนครูดำเนินการเป็นผู้นำกลุ่ม/ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ครูผู้นำการเรียนการสอนได้มีการปรึกษาหารือกันมากขึ้นร่วมคิดร่วมทำ ยอมรับในความคิดเห็นต่อกันมากขึ้น ได้ร่วมปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้ และการผลิตสื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น

3. ผลการขยายผลวิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอน ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ จำนวน 3 โรงเรียน รวม 5 คน ไปยังครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 11 คน ในโรงเรียน จำนวน 11 โรงเรียน ด้วยสุนทรียแสวงหาประกอบกับผลการพัฒนาของครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนแกนนำ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ การระบุนวัตกรรมที่สนใจที่จะดำเนินการที่ได้จากโรงเรียนแกนนำ และการนำเสนอความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติในวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 2 ครั้ง พบว่า เกิดการประยุกต์วิธีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ ได้นวัตกรรม จำนวน 28นวัตกรรม ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ครูเครือข่ายได้ริเริ่มนำไปเชิญชวนเพื่อนครูในโรงเรียนเครือข่ายดำเนินการและส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้และเกิดผลดีต่อผู้เรียน

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลอยู่ 3 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนที่เน้นจุดแข็งหรือจุดเด่นมากกว่าจุดที่เป็นปัญหา2) คุณสมบัติของผู้นำการเรียนการสอน และ 3) กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา รายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นไปได้ในการพัฒนาจากจุดแข็งหรือจุดเด่นมากกว่าจุดที่เป็นปัญหา

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคนเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาจากจุดแข็งหรือจุดเด่นมากกว่าจุดที่เป็นปัญหาและใช้สุนทรียแสวงหาเป็นกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน เนื่องจาก เนื้อหาสาระเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหาที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนระบุถึงความคิดรวบยอด หลักการสำคัญ และตัวอย่างของการนำสุนทรียแสวงหาไปใช้ ประกอบกับลักษณะสำคัญของสุนทรียแสวงหาที่เชื่อว่าในบุคคล องค์กร ระบบต่างๆ มีสิ่งดี สิ่งที่ใช้การได้ดีซ่อนอยู่ และให้ความสนใจมุ่งค้นหาสิ่งที่ดี จุดเด่น ความสำเร็จ หรือความภาคภูมิใจของบุคคล องค์กรและนำมาใช้พัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างสรรค์สิ่งดีและความสำเร็จให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับความต้องการและธรรมชาติของบุคคล ที่ต้องการได้รับการยอมรับ ยกย่องชมเชยจากบุคคลอื่น สอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่ให้ความสำคัญกับจุดแข็งและความดีงาม (virtues) เพื่อความสำเร็จของบุคคลและชุมชน โดยตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่าบุคคลต้องการนำตนเองไปสู่ชีวิตที่มีความหมายและได้รับการเติมเต็ม สร้างสิ่งที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้น และยกระดับมิติต่างๆ ของชีวิตและการทำงาน (Seligman. 2014: online)สอดคล้องกับพิรดา ธุระเจน (2550: 105-107) พบว่า การกระตุ้นให้ครูค้นพบสิ่งดีๆ ทำให้สิ่งดีมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ให้ความคิดเชิงบวกต่อตนเอง ต่องาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับศักยภาพของครูสอดคล้องกับสิทธิโชค วรานุสันติกูล(2554: 106-107) ที่ระบุว่า การมองหาจุดแข็งที่เป็นความสำเร็จของบุคคลและขององค์กรร่วมกัน แล้วนำจุดแข็งเหล่านั้นมาเป็นฐานสำหรับการมองภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้

คนทำงานร่วมกันได้ จากการมองหาสิ่งดีๆ ของคนอื่น คนที่มีส่วนร่วมทุกคนจะมีความสุขที่ได้ดำเนินการ การตกลงร่วมกันเพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่ควรจะเป็นจึงเกิดขึ้นได้ง่าย ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่มักเริ่มด้วยการมองปัญหาเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาที่พบนั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับองค์กร มักไม่ค่อยได้ประสิทธิผล เพราะการมองปัญหาเป็นการมองหาจุดอ่อน จุดบกพร่อง แล้วขยายให้ผู้เกี่ยวข้องมองเห็นและช่วยกันหาวิธีการแก้ไข แต่บุคคลที่มีจุดอ่อน จุดบกพร่อง หรือมีส่วนที่เป็นต้นตอของปัญหา มักจะไม่ยอมรับและไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิด มักล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มต้น

2. คุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน

จากผลการวิจัยในช่วงการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้สุนทรียแสวงหาในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน พบว่า คุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอนคาดหวัง ได้แก่ ครูผู้นำการเรียนการสอนจะต้องมีความรู้ดีในเรื่องที่รับผิดชอบ มีการริเริ่มพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ และกระตุ้นการเรียนรู้ของเพื่อนครู หรืออาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนที่โรงเรียนคาดหวัง ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความคิดในการทำงาน 2) ด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง และ 3) ด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพเนื่องจากความรู้ที่ถูกต้องและความคิดใหม่ในการทำงานมีความสำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน แนวทางการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับสำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2558: 478) ที่ระบุว่า ครูผู้นำจะต้องรู้กว้างและลึกซึ้งเกี่ยวกับการสอน การเรียนรู้ หลักสูตร และเนื้อหาวิชาที่สอน มีปรัชญาการศึกษาของตนเองอย่างแจ่มชัด ครูผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักพัฒนานวัตกรรม ใฝ่รู้ กล้าคิด กล้าทำ เรียนรู้ตลอดชีวิต และศรัทธาในอาชีพครู ครูผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพครูให้แก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับสมรรถนะครูตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาโดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ เนื้อหาวิชา ผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณความเป็นครู และการพัฒนาวิชาชีพ (มณเทียร ชมดอกไม้. 2560: 57)นอกจากนั้น ยังพบว่า คุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน ทั้ง 3 ด้าน สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของครูสิงคโปร์ในด้านภาวะผู้นำและการจัดการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกรอบให้สถาบันครุศึกษาแห่งชาติสิงคโปร์ หรือ National Institute of Education (NIE) นำไปใช้การผลิตครู มี 2 สมรรถนะคือ การมีใจและความรู้คิดที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์ประกอบแวดล้อมและการพัฒนาผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งกับผู้ปกครองและทีมงาน (National Institute of Education. 2017: online)

ครูผู้นำการเรียนการสอนจะต้องมีการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง มีการริเริ่มพัฒนาการจัดการเรียนการเรียนการสอนด้วยนวัตกรรม หรือเทคนิค วิธีการ หรือสื่อการเรียนรู้ใหม่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะครูผู้นำการเรียนการสอนจะต้องเป็นผู้ที่คิดริเริ่มแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี และเป็นผู้นำด้วยการทำ

ตัวเป็นแบบอย่าง (Concordia Online Education. 2015: online) สอดคล้องกับดารารัตน์ คำอ่วม และทวีวัฒน์ปิตยานนท์ (2558: 102) ที่ระบุว่าผู้นำการเรียนการสอนจะต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนการสอน และการพัฒนาด้านหลักสูตรและการสอน สำหรับคุณสมบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนในด้านการสานสัมพันธ์พัฒนาวิชาชีพมีความสำคัญจำเป็นอย่างมาก เพราะครูผู้นำการเรียนการสอนจะเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน ดังที่มนตรี แย้มกสิกร (2560: 143) ได้ระบุทิศทางการพัฒนาครูว่า จำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนให้เป็นหน่วยพัฒนาตนเองด้วยการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ให้ครูพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาที่อยู่บนบริบทและสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า บทบาทสำคัญจะอยู่ที่ครูผู้นำการเรียนการสอน ในส่วนของการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การพัฒนาวิชาชีพครู จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของเพื่อนครูและผู้เรียนอย่างมาก

3. กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา

กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหา ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำการเรียนการสอนพัฒนาขึ้น เนื่องจากการออกแบบกระบวนการพัฒนาครั้งนี้ เน้นการใช้สุนทรีแสวงหาเป็นแนวคิดและกระบวนการหลัก ในการกระบวนทัศน์ ความรู้สึก และพลังของครูผู้นำการเรียนการสอน สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นทันทีที่ได้ใช้สุนทรียแสวงหา กระบวนการที่ถามถึงความภาคภูมิใจ ความสำเร็จ หรือสิ่งดีที่ครูผู้นำการเรียนการสอนมีอยู่ หรือสิ่งที่โรงเรียนมีอยู่ ทำให้ครูผู้นำได้ย้อนคิดทบทวน ใคร่ครวญ และไตร่ตรองตนเอง ความรู้สึกของความสำเร็จ ความภาคภูมิใจในอดีต ปรากฏขึ้นในความคิดและความรู้สึกของครูผู้นำการเรียนการสอนอีกครั้งหนึ่ง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งดีงาม และส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเช่นนั้นขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการสุนทรียแสวงหามีผลเชิงสัมพันธ์กับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ทั้งการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การปรับฟื้นคืนสภาพ (Resilience) และความหวัง (Hope) ซึ่งมีผลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้นำ (Verleysen; Lambrechts; & Acker. 2014: online)สอดคล้องกับณัฐวุฒิ อรินทร์; และคนอื่นๆ (2556: 110) ที่สรุปว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีทั้งภายในจิตใจ และพฤติกรรมภายนอก นอกจากนั้น อาจเป็นเพราะกระบวนการสุนทรียแสวงหาได้ให้ครูผู้นำการเรียนการสอนได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนา ดังนั้น เมื่อตั้งเป้าหมาย ครูผู้นำการเรียนการสอนจึงมีภาพอนาคตที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน มองเห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดแนว ทำให้การนำและการดำเนินการมีทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมายปลายทางอย่างชัดเจน ทำให้เพื่อนครูที่มีส่วนร่วมในกระบวนการคล้อยตามได้และดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักการพื้นฐานของสุนทรียแสวงหา นั่นคือ หลักการของการคาดหมาย (The Anticipatory Principle) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะจินตนาการและการปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับภาพอนาคต จะชี้นำ

พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มุ่งดำเนินการและพัฒนาไปสู่อนาคตด้วยความหวังสู่ความสำเร็จ (Cooperrider; Whitney; & Stavros. 2008: 8-10)

การใช้สุนทรียแสวงหาได้สร้างความหวัง พลังใจในการปฏิบัติงานสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับครูผู้นำการเรียนการสอนเกิดอารมณ์ด้านบวก ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลเลือกช่องทางแสดงพฤติกรรมได้อย่างกว้างขวางและสร้างสรรค์ แตกต่างจากอารมณ์ด้านลบที่ทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมตอบสนองได้แคบเพียงพฤติกรรมสู้หรือหนีเท่านั้น อารมณ์ด้านบวกยังกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพุทธิปัญญา จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับแต่งระหว่างความคิดและการกระทำในทิศทางใหม่ๆ และเก็บจำแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมแบบใหม่นี้ไว้ในสมองและนำไปใช้ภายหลังได้ (สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2554: 195-196) สุนทรียแสวงหายังสอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่เน้นจุดแข็งของมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ณัฐวุฒิ อรินทร์ (2556: 107-108) ระบุว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความมั่นใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความคิดทางบวกและมองโลกในแง่ดีในการทำงาน มีความมุ่งหวังและเพียรพยายามไปสู่เป้าหมาย และมีความมานะ ยืดหยัด ยืดหยุ่นเพื่อความสำเร็จ องค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของครูผู้นำการเรียนการสอน สอดคล้องกับเกสร มุ้ยจีน (2559: 673) ที่สรุปว่าแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกสร้างความสุขให้กับบุคคลด้วยการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง การปรับความคิดให้เป็นบวก และการกำหนดเป้าหมายในชีวิต ซึ่งจะเห็นได้ว่า สุนทรียสนทนาเป็นกระบวนการที่พัฒนาจากจุดแข็งและสิ่งดีที่มีอยู่เดิม นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการพัฒนาที่กำหนดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้คู่ขนานไปกับกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ ด้วยการร่วมกันวางแผนและกำหนดเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าจะต้องสรุปบทเรียน สรุปผลการดำเนินงานในรอบการทำงานเมื่อไรเพื่อจะได้ถ่ายทอดสู่เพื่อนครูต่างโรงเรียน ทำให้การดำเนินการตลอดระยะเวลาเต็มไปด้วยความกระตือรือร้น และมีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน นอกจากนั้น เพื่อนครูที่มาจากโรงเรียนเครือข่าย ยังเป็นสิ่งเร้าที่คอยกระตุ้นให้ครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ พัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้เกิดรูปธรรม เป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่างได้สำหรับครูผู้นำการเรียนการสอนจากโรงเรียนอื่น

กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนแกนนำ และการดำเนินการของครูผู้นำได้รับความร่วมมือจากคณะครูทั้งโรงเรียนและได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์อภิมานความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องของกันยพัชร์ จินายง (2558: 724) ที่พบว่า การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานโดยรวม มีค่าขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.58 นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้จัดประชุมปฏิบัติการให้ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูทั้งโรงเรียน ให้ได้ทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงเวลาที่มีอยู่ในภาคเรียนปัจจุบัน ได้ปูพื้นฐาน

ของแนวคิดของสุนทรียแสวงหา โดยให้บุคลากรทุกคนได้สัมผัสกระบวนการสุนทรียแสวงหาในฐานะผู้เรียน การเพิ่มเติมกรอบภารกิจในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น และได้แผนการทำงานร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน จึงทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีผลทางบวกต่อการดำเนินงานครั้งนี้การดำเนินงานของครูผู้นำการเรียนการสอนได้รับการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงจากผู้วิจัยเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ในการสนับสนุนเทคนิคการเล่าเรื่องเพื่อเตรียมสื่อสารสิ่งที่ปฏิบัติให้ผู้อื่นได้รับรู้ และผู้วิจัยเป็นตัวแบบของการใช้คำถาม หรือการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อครูผู้นำการเรียนการสอน และคณะครูในโรงเรียนสอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ (2558: 185) ที่กล่าวถึงหลักการชี้แนะไว้ว่า จะต้องสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ใช้พลังคำถาม มีการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง และเน้นการทบทวนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.การพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนในการวิจัยครั้งนี้ได้เน้นการพัฒนาจากสิ่งดี ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ ที่ครูมีอยู่ โดยพัฒนา ณ สถานศึกษา ให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีแผนการพัฒนาที่เกิดจากการต่อยอดวิธีปฏิบัติที่น่าสนใจของครู หรือจุดแข็งของโรงเรียน เป็นการสร้างความงอกงามจากภายใน ครูผู้นำการเรียนการสอนเกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนจากสิ่งดี ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ ที่ครูมีอยู่ หรือการใช้สุนทรียแสวงหา และสนับสนุนการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของครูและบุคลากรทั้งโรงเรียน หากให้ความสำคัญของการพัฒนาต่อยอดจากฐานที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง จะก่อเกิดเป็นความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

2. การใช้กระบวนการสุนทรียแสวงหา และชุดคำถามของสุนทรียแสวงหา ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความหวัง มีพลังใจในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพครู ดังนั้น ในการการดำเนินนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลปฏิบัติงาน สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ในทุกโรงเรียน จึงควรใช้สุนทรียแสวงหา เพื่อเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ครูได้สะท้อนสิ่งดี ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ ที่ได้ดูแลช่วยเหลือ และพัฒนาลูกศิษย์ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเรื่องราวแห่งความสำเร็จ และจะทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ไม่เป็นการมุ่งไปที่การ

ระบุปัญหา หาสาเหตุ และแนวทางแก้ปัญหาเท่านั้นควรได้เติมมุมมองและวิธีการเชิงบวก จะทำให้เกิดพลังใจและพลังร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่มีความครบถ้วนยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. กระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนโดยใช้สุนทรียแสวงหานี้ ได้ออกแบบให้มีการขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจจากภายใน มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม มีการหนุนเสริมพลังการพัฒนาจากภายนอก เช่น การให้มีโอกาสนำเสนอผลงานต่อเพื่อนครูเป็นระยะๆ ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้คุณสมบัติของการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู หรือฝ่ายพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำกระบวนการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนนี้ไปประยุกต์ใช้ได้

2. การใช้สุนทรียแสวงหาเป็นเครื่องมือในการค้นหาสิ่งดี สิ่งที่เป็นจุดแข็งของบุคคลและองค์กร พบว่า บุคคลและองค์กรมีสิ่งดี จุดแข็ง ความสำเร็จ และความภาคภูมิใจในอดีตจำนวนมาก ดังนั้น บุคคลและองค์กรที่พบข้อมูลลักษณะนี้ จะต้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจำเป็น แล้วเลือกดำเนินการต่อยอดบางเรื่องบางประเด็น ที่จะเป็นจุดเน้น และสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีคุณภาพ ภายใต้กำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่ เพราะการเลือกที่จะทำทุกเรื่องทุกประเด็น ในภาวการณ์ที่จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ จะทำให้ขาดจุดเน้นและเป็นภาระในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ได้ใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลักในกระบวนการสุนทรียแสวงหา ร่วมกับเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงปัญญา (Cognitive Interview Technique) ซึ่งในการดำเนินการวิจัยโดยใช้สุนทรียแสวงหาครั้งต่อไปอาจใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคอื่นๆ เพิ่มเติม อาทิ การใช้การมองภาพอนาคต (Future Search) เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่ต้องการของชุมชน องค์กร หรือประเด็นที่กำหนด ด้วยการทบทวนอดีต การสำรวจสภาพปัจจุบัน การคาดการณ์อนาคต การระบุจุดที่เห็นพ้องต้องกัน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. การวิจัยนี้พบว่า สุนทรียแสวงหาสามารถใช้พัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครูผู้นำการเรียนการสอนเพียง 1-3 คน สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้อย่างน่าสนใจ หากมีการนำสุนทรียแสวงหาไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เป็นแบบ Whole School Approach น่าจะทำให้ผลการพัฒนาครู ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาทุกมิติทั้งโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กัญญ์วรา เครื่องพาที. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

กันยพัชร์ จินายง. (2558, มกราคม-เมษายน). การวิเคราะห์อภิมานความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง. **Veridian E-Journal, Silpakorn University.** ปีที่ 8(1): 714-728. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2559, จากhttps://goo.gl/M5JF9s

เกตุฤดี ราชไชยา. (2547).**การสืบสอบแบบชื่นชมด้านการจัดโอกาสการเรียนรู้ของพ่อแม่สำหรับผู้เรียน: รูปแบบเสนอแนะจากการปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เกษม วัฒนชัย. (2555).**หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.** สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2558, จากhttp://goo.gl/4FhMzZ

เกสร มุ้ยจีน. (2559, ตุลาคม-ธันวาคม). การสร้างความสุขด้วยจิตวิทยาเชิงบวก. **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.24(4):** 673-681**.** สืบค้นเมื่อ 28มิถุนายน2560,จาก https://goo.gl/yTqcNk

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์. (2551, พฤษภาคม-มิถุนายน). **สุนทรียสาธก: เรื่องเล่ากับการรื้อถอนมายาคติบริการปฐมภูมิ**. หมออนามัย. ปีที่ 17(6): 10. สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2557, จาก http://goo.gl/6QuPlC

ไกรศิษฏ์ เปลรินทร์. (2552).**การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**.วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557. (2557). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

คุรุสภา. (2556). **มาตรฐานประกอบวิชาชีพ.** สืบค้นเมื่อ 12พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/N22MWp

เคมมิส, สตีเฟน; และ แมกเทกการ์ด, โรบิน. (2538). **นักวางแผนวิจัยปฏิบัติการ.**แปลโดย ส. วาสนา ประวาลพฤกษ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ.

จเด็จ ทางเจริญ. (2548). การนำองค์การ: กุญแจเพื่อความเป็นเลิศ. ใน **TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร.** สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. หน้า 32-45. กรุงเทพฯ: สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

จารุภัทร บุญส่ง. (2557). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.**วิทยานิพนธ์ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

จินตนา ศรีสารคาม. (2554).**การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.**วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

ชุติมา สืบวงศ์ลี; ศิริเดช สุชีวะ; และ สุวิมล ว่องวาณิช. (2554).**การพัฒนาเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการดูแลอย่างเอื้ออาทรทางการพยาบาลโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงปัญญา.** สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2558, จาก https://goo.gl/ewXml6

ญาณี นาแถมพลอย. (2555).**ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บนสื่อสังคมออนไลน์ด้วยการสืบสอบแบบชื่นชมจากกรณีตัวอย่างที่มีต่อการคิดขั้นสูงสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่** 3: **การวิเคราะห์เครือข่ายสังคมออนไลน์.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ณัฐชนก ชัยศรี. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ณัฐวุฒิ อรินทร์. (2556, พฤษภาคม-มิถุนายน). สุขภาวะทางจิตและพฤติกรรมการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ.**จิตพฤติกรรมศาสตร์ ระบบพฤติกรรมไทย.** ปีที่ 10(1-2): 107-108. สืบค้นเมื่อ 20มกราคม 2559, จาก https://goo.gl/yS4CyR

ณัฐวุฒิ อรินทร์; และคนอื่นๆ. (2556, มกราคม). การทำหน้าที่ตัวแปรคั่นกลางของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะทางจิตและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขในจังหวัดชายแดนใต้.**วารสารพฤติกรรมศาสตร์.** ปีที่ 19(1): 99-118. สืบค้นเมื่อ 20มกราคม 2559, จาก https://goo.gl/86uCBx

ณัฐิกา นครสูงเนิน. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2545, พฤษภาคม-สิงหาคม). ลักษณะการวิจัยทางจิตพฤติกรรมศาสตร์ที่สามารถชี้นำการพัฒนาบุคคลอย่างครบวงจร. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย.15(2):** 133**.** สืบค้นเมื่อ 28ตุลาคม2558,จาก https://goo.gl/vKkxZi

ดารารัตน์ คำอ่วม**;** และทวีวัฒน์ปิตยานนท์. (2558, มกราคม-เมษายน). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 5(1)**:** 102.สืบค้นเมื่อ 28ตุลาคม 2558,จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

ดุษฎี โยเหลา. (2557). **Appreciative inquiry.** (เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ดูโฟร์, ริชาร์ด; และ ดูโฟร์, รีเบ็กคา. (2554). บทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อความก้าวหน้าของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. ใน **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.**หน้า 20-27. แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง; และ อธิป จิตตฤกษ์. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.

ตินปรัชญพฤทธิ์. (2556). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ**:** วี.พริ้นท์.

ถวัลย์ มาศจรัส. (2554). ครูภูมิปัญญาไทย ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแกนนำ. ใน **สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 199-206. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

ทวีศักดิ์ ยศถา. (2558, มกราคม-มิถุนายน). **การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11.** วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2(1): 68.

ทิศนา แขมมณี. (2558). **ศาสตร์การสอน.** พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: ด่านสุธาการพิมพ์.

ทิศนา แขมมณี; และคนอื่นๆ. (2547). **รายงานการวิจัยการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

นภาดาว เกตุสุวรรณ. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคงธัญบุรี. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

นาตยาปิลันธนานนท์. (2550). ภาวะผู้นำทางวิชาการ. ใน **สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 60 พรรษา.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 285-294. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

บรรพต รู้เจนทร์. (2557). **ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

บัณฑิต ทีแก้ว. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการ สอนของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดแผนกศึกษาธิการและกีฬาแขวงไซยะบูลี สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

บัวงาม ไชยสิทธิ์. (2555).**การนำเสนอระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บล็อกด้วยวิธีการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อสร้างความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เบลลันกา, เจมส์; และ แบรนต์, รอน. (2554). บทนำ. ใน **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.**หน้า 20-27. แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง; และ อธิป จิตตฤกษ์. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.

ปริวัตร เปลี่ยนศิริ. (2555). **การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษาชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ ว.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ:คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พณารัตน์ บุตรชารี. (2556). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาเขตตรวจราชการที่ 11.** วิทยานิพนธ์ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

พัทธยา ชนะพันธ์. (2555). **รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.**วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

พิณสุดา สิริรังธศรี. (2557). การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21. ใน **การยกระดับครูไทยในศตวรรษที่ 21.**หน้า 6-20. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.).

พิทยา จันทร์วงษ์. (2557). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ**:** คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.**ถ่ายเอกสาร.

พิมพันธ์ เดชะคุปต์**;** และพรทิพย์ แข็งขัน. (2551).**สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ**:** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

พิรดา ธุระเจน. (2550).**การวิจัยและพัฒนากระบวนการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของความมุ่งมั่นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เพลินพิณ ทัพมงคล. (**2556**). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและชุมชนทางวิชาชีพของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานสอนในชั้นเรียนของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

ภัทรนันท์ อิงภู. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหาร จัดการศึกษาแบบเรียนรวม ในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2557). **จิกซอว์ตัวสุดท้าย.**สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2557, จาก http://goo.gl/PMXXpk

ภิรดี วัชรสินธุ์; และคนอื่นๆ. (2557). **ผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสอง (พ.ศ.2549-2553).** สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก http://goo.gl/Q7GlzG

มณเทียร ชมดอกไม้. (2560). ระบบการผลิตครูที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา. ใน **ระบบและรูปแบบการผลิตครูและระบบวิจัยของสถาบันผลิตครูที่เหมาะสมกับสังคมไทยและความเป็นสากล.** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. หน้า 32-85. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้.

มูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหาจักรี. (2557). **คู่มือการคัดเลือกผู้สมควรได้รับพระราชทานรางวัล รางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหาจักรี.** สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก http://goo.gl/kQIS3L

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2556). **รายงานฉบับสมบูรณ์ การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ.** กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ.

เมตตา สอนเสนา. (2557). **ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต** 25.วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น**:** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ **28** ตุลาคม**2558,** จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

ไมเคิล บาร์เบอร์**,** เซอร์. (2553).**ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลกขึ้นมาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร.** แปลโดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สกศ.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553).**การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.วิทยานิพนธ์ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

เยาวเรศ จิตต์ตรง. (2556).**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**.วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ**:** คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.**ถ่ายเอกสาร.

รัชสุดา บุตรดีศักดิ์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ฤทธิรงค์ เศษวงศ์. (2556). **อิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ลัดดาวรรณ นัดดาเทพ. (2557). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี.** งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ลิขิต ธีรเวคิน. (2554). **การประกอบสร้างความจริงทางสังคม.**สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2557, จาก http://goo.gl/GPL6Lx

วรกานต์ อินทรโสภา. (2555).**การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**.วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ**:** คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.**ถ่ายเอกสาร.

วันเผด็จ มีชัย. (2554). **ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

วิจารณ์ พานิช. (2549). **จาก Shock Technique สู่ Appreciative Inquiry.**สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม2558, จาก https://goo.gl/qMZ7vb

วิจารณ์ พานิช. (2552). **เคออร์ดิค (อลหม่านสู่ระเบียบ).** กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).

วิจารณ์ พานิช. (2555). บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์. ใน **ส่งความสุขสู่คุณภาพการศึกษา 2556.** บรรณาธิการโดย ชุติมา อินทรประเสริฐ. หน้า 93-98. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21.**กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2558). การเป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการและการชี้แนะ. ใน **สารานุกรมการศึกษาร่วมสมัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี ในโอกาสฉลองงพระชนมายุ 5 รอบ 2 เมษายน 2558.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 182-186. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

ศรีน้อย ลาวัง. (2552).**การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครูโดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบชื่นชม.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ศิรินาถ อาจบรรจง. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข. (2555). **Smart Leadership: กลยุทธ์การนำระดับกูรู.** กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย.

ศุภชัย ประเสริฐนู. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กับการบริหารจัดการโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วมในจังหวัดเครือข่ายศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2557). **รายงานประจำปี2557.** กรุงเทพฯ: สทศ. สืบค้นเมื่อ 27พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/lvLRRi

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มศว. (2558). **เทคนิคการใช้เรื่องเล่า (STORYTELLING).**สืบค้นเมื่อ 29 ตุลาคม 2558, จาก https://goo.gl/wQvsCr

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) (2556). **ผลการประเมินในโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA 2012).** สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก http://goo.gl/Alxkbb

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์; ศุภณัฏฐ์ ศศิวุฒิวัฒน์; และแบ๊งค์ งามอรุณโชติ. (2557). ระบบการบริหารและการเงินเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา. ใน **“อิสระรับผิดชอบ” หัวใจสู่โรงเรียนดีมีประสิทธิภาพ.** หน้า 20-54. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.)

สมเกียรติ พละจิตต์. (2555). **ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.** วิทยานิพนธ์ ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

สมุทร ชำนาญ. (2553, ตุลาคม-2554, มีนาคม). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาในระหว่างปี พ.ศ. 2541-2550. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา**. 5(1):15. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

สังคม จันทร์วิเศษ. (2555). **การพัฒนาตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (ความเป็นผู้นำและการบริหารการศึกษา). สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2558). **คะแนนผลการทดสอบ O-NET ช่วงชั้นที่ 2(ป.6) จำนวน 8 กลุ่มสาระวิชาของสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557.**สืบค้นเมื่อ 27พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/8mtjcJ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553).**คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2553.** สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/a7EHf4

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557ก).**แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558**.กรุงเทพฯ:สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557ข)**. สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน ปีการศึกษา** 2556.กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 27พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/tdA5cd

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545).**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.** 2542 **และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.**2545**.** กรุงเทพฯ**:** สำนักงานฯ.

สำนักงานรัฐมนตรี. (2558). **ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 343/2558 หารือกับ สมศ.**สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/OBb29O

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2558). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา.**กรุงเทพฯ: สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **ข้อเสนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561).**กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557ก). **สภาวการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก ปี 2557.** กรุงเทพฯ:สกศ. สืบค้นเมื่อ 27พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/2CHdfW

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557ข). **สภาวการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก ปี** 2557**.** กรุงเทพฯ:สกศ. สืบค้นเมื่อ 27พฤศจิกายน2558, จาก http://goo.gl/2CHdfW

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2557). ทฤษฎีภาวะผู้นำ. ใน **สารานุกรมศึกษาศาสตร์.** (48): 14-32.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา. ใน **สารานุกรมศึกษาศาสตร์.** (48): 33-39.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2546). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2556). **เปลี่ยนความคิด ด้วยจิตวิทยาเชิงบวก.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล; และสุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์. (2554). **รู้ทันความคิด รู้จิตใจคน.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สิร์รานี วสุภัทร. (2551).**ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**.วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2557, จาก ฐานข้อมูล Thai Library Integrated System (ThaiLIS).

สิริกร โตสติ. (2557).**การสร้างเสริมการรู้จักตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองของนักเรียนโดยใช้กระบวนการสืบสอบและการประเมินแบบชื่นชม.** วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม2558, จาก http://goo.gl/RthU9h

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2552). การปฏิบัติการสอน. ใน **สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 63-68. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สุเกียรติ สุจิมงคล. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

สุพรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร. (2557).**กลยุทธการพัฒนาภาวะผู้นำของครู**.วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ**:** คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.**ถ่ายเอกสาร.

สุมาลี สังข์ศรี. (2554). การศึกษาผู้ใหญ่. ใน **สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 179-185. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สุรชัย กัลป์ชัย. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการ บริหารงานวิชาการในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). ผู้นำผู้สร้างสรรค์ความรู้. ใน **สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.**สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. หน้า 333-338. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

อนันต์ พันนึก. (2554). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม2558, จาก ฐานข้อมูล iKnowledge Digital Contents Management System มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อนันต์ อนันตกูล. (2555, กรกฎาคม). ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต. **จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน.**22(254): 3.

อภิเดช พลเยี่ยม. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

อภิรดี บัวทอง. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการเรียนร่วมในอำเภอธาตุพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

อมรเทพ แก้วมณีวัฒน์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

อังกาบ สว่างปัญญากูร. (2547). **การสังเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาของสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

อัมมาร สยามวาลา; ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์; &และสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2555). **การปฏิรูปการศึกษารอบใหม่: สู่การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง.**สืบค้นเมื่อ 1ธันวาคม2558, จาก http://goo.gl/1DKoAe

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2556). **101 HR Tools for Success.**กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อุดม ศรีสวัสดิ์. (2555). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2558, จาก ฐานข้อมูล Thai Digital Collection.

อุทัยวรรณกาญจนกามล. (2557). **Appreciative Inquiry (AI) สุนทรียปรัศนี.**สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2557, จาก http://goo.gl/zB7dCq

Alig-Mielcarek; & Michelle, Jana. (2003). **A model of school success: instructional leadership, academic press, and student achievement.** Retrieved October 17, 2015, from https://goo.gl/4guCbU

Bargal, David. (2006). **Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research.** Action Research. 4(4): 369. Retrieved January 14, 2014, from http://goo.gl/TzOMy5

Berger, Peter L.; &Luckmann, Thomas. (1966). **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.** London: Penguin Books. Retrieved January 13, 2014, from http://goo.gl/gsDsAA

Blase, Jo; Blasé, Joseph; & Phillips, Dana Yon. (2010). **Handbook of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools.**California:Corwin.

Bush, Tony. (2011). **Theories of Educational Leadership and Management.** 4th ed. Singapore: Sage.

Cockell, Jeanie; & McArthur-Blair, Joan. (2012). **Appreciative Inquiry in Higher Education.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Concordia Online Education. (2015). **Five Traits of a Good Educational Leader.**Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/MnQVnK

Cooperrider, David L.; & Whitney, Diana. (2005). **Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cooperrider, David L.; Whitney, Diana.;& Stavros, Jacqueline M. (2008). **Appreciative Inquiry Handbook: For Leader of Change.** 2nd ed. Brunswick, OH: Crown Customs.

Danielson, Charlotte. (2007). The Many Faces of Leadership. **Educational Leadership.** 65(1): 14-19. Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/0NdydE

DuFour, Richard. (2004). **What Is a Professional Learning Community?.** Retrieved October 23, 2015, fromhttp://goo.gl/ThgskV

Finkel, Ed. (2012). **Principals as Instructional Leaders: But can they do it all? And at what cost?.**Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/myYgTN

Future Search Network. (2015)**. Conditions for Success.**Retrieved October 29, 2015, fromhttp://goo.gl/0RKXTg

Hallinger, Philip. (2005, August) **Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away.** Leadership and Policy in Schools. (4): 1-20. Retrieved October 16, 2015, from https://goo.gl/Bl5uAj

Hallinger, Philip. (2009). **Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning.**Retrieved November12, 2015, from https://goo.gl/2NhE3Q

Hammond, Sue Annis. (1996). **The Thin Book of Appreciative Inquiry.** Plano, Texas: CSS Publishing, 20-21.

Harrison, Cindy;&Killion,Joellen. (2007). Ten Roles for Teacher Leaders. **Educational Leadership.** 65(1): 74-77. Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/P6iwrL

Hattie, John. (2015). **What Doesn't Work in Education: The Politics of Distraction.** Retrieved November5, 2015, from http://goo.gl/BgfOmi

Hefferon, Kate; &Boniwell, Ilona. (2011). **Positive Psychology: Theory, Research and Applications.** Berkshire: Open University Press.

Hoerr, Thomas R. (2007, December-2008, January). The Principal Connection / What Is Instructional Leadership?.**Educational Leadership.** 65(4): 84-85. Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/zbqEuf

Humada-Ludeke, Amalia. (2013). **The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader.** Netherlands: Sense.

Jenkins, Billy. (2009, January/February). What It Takes To Be an Instructional Leader.**Principal.**Retrieved November12, 2015, from http://goo.gl/RP1Xir

Kent,Thomas W.. (2008). **Appreciative Inquiry. In Encyclopedia of Public Administration and Public Policy.** Berman, Evan M. pp. 99-102. 2nd ed. Harrisburg, PA: Hardback.

Lewis, Sarah. (2011). **Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations.** Oxford: Wiley-Blackwell.

Louis, Karen Seashore; et al. (2010). **Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning.** Retrieved October 17, 2015, from http://goo.gl/24xSBc

Lunenburg, Fred C.. (2010). The Principal as Instructional Leader.**National Forum of Educational and Supervision Journal.** 27(4): 1-7. Retrieved Novembar12, 2015, from http://goo.gl/U1zbmz

Lynch, Matthew. (2012). **A Guide to Effective School Leadership Theories.** New York: Routledge.

National Institute of Education (NIE). (2017). **Graduand Teacher CompetenciesFramework.**Retrieved September5, 2017, from https://goo.gl/JXTo2t

Palacios, Janelle F.; et al. (2015). **Storytelling: A Qualitative Tool to Promote Health Among Vulnerable Populations.** Journal of Transcultural Nursing. 26(4): 347. Retrieved October 29, 2015, from https://goo.gl/z3Qd2f

People Doing AI. (2014). Retrieved January 2, 2014, from http://goo.gl/m0KuQ4

Reed, Jan. (2007). **Appreciative Inquiry: Research for Change.** Thousand Oaks, California: Sage.

Russell, Dee M. (2003). Introduction. In **Becoming a mentor in a professional community.**Kleine, Karynne L. M.; et al. pp. v-xv. Maryland: ScarecrowEducation.

Seligman, Martin E. P.; et al. (2005, July-August). **Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions.** American Psychologist. 60(5): 410. Retrieved January 12, 2014, from http://goo.gl/GHkIxA

Seligman, Martin E.P. (2014). **Positive Psychology Center.** Retrieved January 12, 2014, from http://goo.gl/imH2za

Tennessee State Board of Education. (2013). **Tennessee Instructional Leadership Standards (TILS).**Retrieved November5, 2015, from http://goo.gl/Vqd46C

Trajkovski, Suza; et al. (2012, 15 December). Implementing the 4D cycle of appreciative inquiry in health care: a methodological review**. Journal of Advanced Nursing**. p. 1224.

Verleysen, Bert.;Lambrechts, Frank. ;& Acker, Frederik Van. (2014). **Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction.** Retrieved November 5, 2016, from https://goo.gl/2nmH8r

Waters, Tim; Marzano, Robert J.; & McNulty, Brian. (2003). **Balanced Leadership:What 30 years of research tells us about the effectof leadership on student achievement.** Retrieved August 1, 2017, from https://goo.gl/NzRtDn

Watkins, Jane Magruder; Mohr, Bernard.;& Kelly, Ralph. (2011). **Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination.** 2nd ed.. San Francisco: Pfeiffer.

Whitney, Diana.;&Trosten-Bloom, Amanda. (2010). **The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change.** 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

ภาคผนวก

แนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน

คำชี้แจง แนวคำถามเพื่อการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นำการเรียนการสอน เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงานและการเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของครูผู้นำ และความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วยแนวคำถาม ดังนี้

1.สภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของครู สิ่งที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู และบทบาทปัจจุบันของครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 เพื่อนครูที่โรงเรียนมีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

1.2 อะไรทั้งในและนอกโรงเรียนที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครู

1.3 ปัจจุบันครูผู้นำแต่ละท่านมีบทบาทอะไร อย่างไรบ้าง

2. สภาพที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย เป้าหมายการเรียนรู้ที่ควรจะเป็น สิ่งที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูที่ควรจะเป็น และบทบาทที่ควรจะเป็นของครูผู้นำการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

2.2 สิ่งที่จะมีผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูควรเป็นอย่างไร

2.3 ท่านคิดว่าครูผู้นำการเรียนการสอนควรมีบทบาทอะไร อย่างไรบ้าง

3.ความเป็นไปได้ในแนวทางการพัฒนาและเสริมพลังครูผู้นำการเรียนการสอน

3.1 ครูผู้นำต้องการการเสริมพลังหรือไม่ ถ้าต้องการควรดำเนินการอย่างไร

3.2ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญที่ทำให้ครูผู้นำการเรียนการสอนมีพลังแรงใจในการทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.3แนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเสริมพลังครูผู้นำการเรียนการสอนจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร โดยใคร

3.4 ท่านเคยได้ยินข้อมูลเกี่ยวกับสุนทรียแสวงหามาก่อนหรือไม่ และสามารถนำมาใช้กับใคร อย่างไร

3.5 ท่านคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความที่กล่าวว่า การเสริมจุดแข็งดีกว่าแก้จุดอ่อน

3.6 การเสริมจุดแข็งเป็นแนวคิดหลักของวิธีการใช้สุนทรียแสวงหา ท่านคิดว่สุนทรียแสวงหาสามารถนำมาใช้ในการเสริมพลังการพัฒนาครูผู้นำการเรียนการสอนได้หรือไม่ เพราะอะไร

แนวคำถามสุนทรียแสวงหา

1. เป้าหมายการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนและของครูผู้นำการเรียนการสอนเป็นอย่างไร เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

2. จุดเด่นของครู นักเรียน ตัวครูผู้นำการเรียนการสอน และผู้บริหารสถานศึกษามีอะไรบ้าง

3. จากจุดเด่นที่พบ หากนำมาปรับประยุกต์ใช้ครั้งใหม่เพื่อเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่มุ่งหวังหรือคิดฝันว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนคืออะไร

4. จะปรับประยุกต์จุดเด่นแต่ละเรื่องเพื่อทำให้สิ่งที่มุ่งหวังหรือคิดฝันไว้นั้นเป็นจริง จะออกแบบและวางแผนการดำเนินงานอย่างไร และสัปดาห์หน้าจะเริ่มดำเนินการอะไร กับใคร เมื่อไร อย่างไร

5. ภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละระยะเป็นอย่างไร

แนวคำถามเพื่อการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ

(after action review)

1. สิ่งที่ได้ดำเนินการมีอะไรบ้าง
2. ผลที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. บทเรียนที่ได้รับมีอะไรบ้าง
4. สิ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาต่อไปมีอะไรบ้าง

แผนการจัดประชุมปฏิบัติการสร้างความเข้าใจ
เกี่ยวกับจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนแกนนำ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมองเห็นจุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและวางแผนพัฒนาจุดเน้นของโรงเรียนตลอดภาคเรียน
2. เพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาจุดเน้นของโรงเรียนจากประสบการณ์การปฏิบัติที่ดีของบุคลากร

เนื้อหาสุนทรียแสวงหา ห้องเรียนคุณภาพ สุนทรียสนทนา การเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review)การศึกษาชั้นเรียน และการวางแผนการจัดการเรียนรู้พัฒนาผู้เรียน

ระยะเวลา 6 ชั่วโมง

ขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการ

1. แนะนำตัว และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้สุนทรียแสวงหา ให้ผู้เข้าประชุมฟังคิดและเขียน 4 ประเด็นต่อไปนี้ในกระดาษ A4 (1) สิ่งที่ภาคภูมิใจในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนรุ่นปัจจุบันนี้คืออะไร (2) เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนักเรียนให้ดีขึ้นตลอดภาคเรียนนี้คืออะไร (3) จากปัจจุบันสู่อนาคตอันใกล้ปฏิบัติการของตัวเราจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ (4) ความสำเร็จเล็กๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ที่จะบ่งชี้ว่าผลลัพธ์ที่ต้องการกำลังเกิดขึ้นแล้ว มีอะไรบ้าง
2. แบ่งกลุ่ม 4 คน เพื่อร่วมกิจกรรมสุนทรียสนทนา บอกเล่าสิ่งที่ได้คิดและเขียนไว้ในข้อ 1
3. ให้ผู้เข้าประชุมสะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review) ได้แก่ ให้ทบทวนสิ่งที่ได้ดำเนินการมีอะไรบ้าง ผลที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง บทเรียนที่ได้รับมีอะไรบ้าง และสิ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาต่อไปมีอะไรบ้าง
4. เชื่อมโยงกรอบความคิดเรื่องห้องเรียนคุณภาพ โดยให้ผู้เข้าประชุมสรุปเป็นแผนภาพรายบุคคล เกี่ยวกับสุนทรียแสวงหา และห้องเรียนคุณภาพ (แผนการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน การใช้ ICT ในการเรียนรู้ สังคมประชาธิปไตยและวินัยเชิงบวก การประเมินเพื่อการเรียนรู้และการวิจัยปฏิบัติการ และครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง)
5. วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดภาคเรียน และการศึกษาชั้นเรียนโดยใช้สุนทรียแสวงหาเป็นฐาน จำนวน 3 วงรอบ นัดหมายกำหนดการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงของผู้วิจัยรวมทั้งการกำหนดจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (after action review)

บันทึกการสะท้อนผลการปฏิบัติของครูผู้นำการเรียนการสอน

1. ครูผู้นำ นักเสริมพลังให้เพื่อนครูสู่การพัฒนาผู้เรียน โดย ครู1 โรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร

โรงเรียนพรพินิตพิทยาคาร โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 104 คน มีผู้บริหาร 1 คน ครูประจำการ 5 คน และครูอัตราจ้าง 2 คน เป็นโรงเรียนที่มีบรรยากาศดี เนื่องจากติดกับแม่น้ำเจ้าพระยาและแม่น้ำป่าสัก เปิดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 นักเรียนส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน และไม่มีทางเลือกไปศึกษาโรงเรียนดีๆ นอกจากนั้นนักเรียนของเรามีหลายประเภท นักเรียนปกติ นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ และนักเรียนที่พิการ ซึ่งส่วนใหญ่พิการแบบซ้ำซ้อน ประมาณ 30 คน ซึ่งทางโรงเรียนยังเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนทุกประเภทไม่แบ่งแยกกัน สิ่งนี้ทำให้นักเรียนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพราะอยู่กันอย่างพี่ดูแลน้อง ไม่รังแกกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศอย่างหนึ่งที่น่าชื่นชมของผู้เข้ามาเยี่ยมเยือนโรงเรียน คุณครูอายุระหว่าง 26 – 57 ปี ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในตำบลใกล้เคียง จำนวน 5 คน ต่างอำเภอ 2 คน โรงเรียนมีหมู่บ้านเขตบริการ 5 หมู่บ้าน จำนวน521 ครัวเรือน ชาวบ้านส่วนใหญ่ มีอาชีพรับจ้างประมงน้ำจืด ฐานะปานกลางและยากจน นับถือศาสนาพุทธ 80% และอิสลาม 20%

ดิฉันเป็นครูผู้สอนนักเรียนชั้น ป. 5 - 6 มีนักเรียนที่อยู่ในความดูแล จำนวน 10 คน จำนวนที่สอน 27 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก วิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและชมรม ดิฉันจบการศึกษาปริญญาตรี วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทจิตวิทยาแนะแนว และปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมาย คือ หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป หัวหน้างานกิจการนักเรียน หัวหน้างานธุรการ และผู้ช่วยงานด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วย

ในการเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำครั้งนี้ ได้เป็นตัวแทนของคณะครู ในฐานะครูผู้นำ ก่อนหน้านั้นดิฉันได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร งานส่วนใหญ่เป็นงานที่ได้ใกล้ชิดและคลุกคลีอยู่กับนักเรียน คอยดูแลและส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนด้วย โดยจะทำหน้าที่ชักชวนและสร้างแรงจูงใจให้ครูคัดเลือกกิจกรรมดีๆ มาใช้ในกลุ่มงานกิจการนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา เช่น จะมีการพูดคุยกันเวลารับประทานอาหาร และช่วงที่นักเรียนเข้าแถวเคารพธงชาติในตอนเช้าช่วงเวลานี้ดีที่สุดเพราะเพื่อนครูจะมีภาระการสอนและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างเยอะอยู่แล้ว โดยการพูดคุยจะเป็นบรรยากาศแบบพี่น้องกันเสียมากกว่า ไม่มีพิธีรีตองอะไรมากนัก ซึ่งจะเป็นคนที่ชอบเสนอกิจกรรมก่อน แล้วให้เพื่อนครูแสดงความคิดเห็นแล้วช่วยกันเติมเต็มให้กิจกรรมดูมีสาระน่าสนใจต่อนักเรียน

เมื่อได้ดิฉันได้เข้าร่วมโครงการนี้ ครั้งแรกมีความรู้สึกว่า จะทำได้ดีหรือเปล่า เพราะไม่ใช่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการโดยตรง แต่ผู้บริหารไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของดิฉัน และบอกว่าดิฉันเป็นคนที่รู้ทุกเรื่องของโรงเรียนและนักเรียนมากกว่าครูคนอื่น ๆ เพราะสอนที่

โรงเรียนนี้มา 7 ปีแล้ว และกำลังใจที่มีให้เสมอมาของ ผอ. ทำให้ดิฉันตั้งใจที่ทุ่มเทและทำหน้าที่ในโครงการอย่างเต็มที่ พอได้เข้าร่วมกับเพื่อนครูทั้ง 3 โรงเรียนหลัก มีเป็นบางอย่างที่จุดประกายความอยากรู้อยากเห็น อยากทำอยากสร้างสรรค์ในตัวของดิฉันออกมาเลย จากการที่ได้ทำ Workshop และ Lesson Study และการทำกิจกรรมสะท้อนความคิดร่วมกันของผู้บริหารและเพื่อนครูเกี่ยวกับปัญหาปัจจุบันด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน ทำให้เกิดเป้าหมายร่วมกันคือ ทำอย่างไรให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ และมีทักษะชีวิต นำไปสู่การจับคู่บัดดี้ในการร่วมกันจัดการเรียนการสอนและสะท้อนความคิดร่วมกัน

ในวันถัดมาดิฉันขออนุญาต ผอ. เปิดวาระการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันถึงเป้าหมายและขั้นตอนการทำ Lesson study การสอนของคู่บัดดี้ว่า จะทำอย่างไรและจะเริ่มสอนเมื่อไร โดยเพื่อนครูตกลงให้วันที่ 25 มกราคม เป็นจุดเริ่มต้นคู่บัดดี้ และดำเนินการสอนเรื่อยมาอย่างเข้มข้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การสะท้อนย้อนคิดถึงกิจกรรมที่เคยทำในอดีตและประสบความสำเร็จ แต่ได้ทิ้งและไม่ได้ดำเนินการต่อ เป็นจุดเริ่มต้นของการจุดประกายความอยากกลับมาทำอีกครั้ง แต่เปลี่ยนเป็นนักเรียนชุดใหม่ และกิจกรรมเหล่านั้นอาจช่วยแก้ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ และมีทักษะชีวิตของนักเรียนได้ มันคือ กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล และกิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน พอนึกถึงกิจกรรมที่เคยทำแล้ว ดิฉันเริ่มเห็นความสำเร็จมาอยู่ตรงหน้าทันที และมันจะช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครองได้อย่างแน่นอนดูเป็นความคาดหวังที่ยิ่งใหญ่มาก

หลังจากนั้น ดิฉันได้นำกิจกรรมที่คิดไว้ไปพูดคุยกับเพื่อนครู และวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเสียงตอบรับจากเพื่อนครูเห็นด้วย และยังช่วยเพิ่มเติม แนะนำรายละเอียดดี ๆ ของกิจกรรมให้มีความน่าใจมากยิ่งขึ้น โดยพูดกับเพื่อนครูว่า “พี่มีกิจกรรม 4 กิจกรรมมานำเสนอนะ คิดว่ามันอาจจะช่วยแก้ไขให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ สนใจไหม”หลังจากนั้นก็เล่าให้เพื่อนครูฟังคร่าว ๆ ทุกคนดูตื่นเต้น อาจเพราะไม่เคยทำกิจกรรมลักษณะนี้ และเป็นกิจกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยทำในโรงเรียนนี้ ช่วง 2 – 3 ปีนี้ เมื่อเพื่อนครูมีความเห็นตรงกันว่าเอาด้วย ดิฉันจึงพูดว่า “พี่จะนำเข้าที่ประชุมนะ เพื่อขออนุมัติจาก ผอ. ”หลังจากได้รับคามเห็นชอบจาก ผอ. แล้ว ก็เริ่มทำปฏิทินการเนินงาน บางกิจกรรมก็ทำทุกวัน บางกิจกรรมกำหนดเวลาที่แน่นอนเพียงวันเดียว เช่น กิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน

ทุกกิจกรรมที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อนครูทุกคนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน โดยคุยกันในวันที่มีการประชุมขออนุมัติจาก ผอ. โดยพูดว่า “กิจกรรมส่วนใหญ่ในฐานะครูผู้นำอาจทำคนเดียวไม่ได้ ขอให้เพื่อนครูร่วมรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมได้ไหมคะ ใครสนใจกิจกรรมไหน ก็แจ้งในที่ประชุมเลย” โดยเพื่อนครูทุกคนได้แบ่งหน้าที่กิจกรรมที่สนใจ ครู 2 คน ดูแลกิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล ครูอีก 2 คน ดูแลกิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง และครู 2 คน ดูแลกิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย ส่วนกิจกรรมค่ายภาษาไทยสร้างนิสัยรักการอ่าน เพื่อนครูทุกคนมีส่วนร่วมกันหมด นอกจากนั้น ดิฉันได้จัดทำรายละเอียดกิจกรรมให้เพื่อนครูได้เข้าใจในตัวกิจกรรม พร้อมทั้งอธิบาย

รายละเอียดกิจกรรมแก่เพื่อนครูด้วย เช่น ดิฉันพูดว่า “กิจกรรม 1 เรื่อง 1 คำถาม 1 รางวัล concept ของโรงเรียน คือ ไม่มีการใช้เงิน น้องคิดว่าจะทำอย่างไร จะหาหนังสือจากไหน” เพื่อนครูบอกว่า “หนังสือจากห้องสมุดได้พี่ เดี๋ยวหนูกับเพื่อนจะหาเด็กนักเรียนไปแบ่งสัดส่วนให้แต่ละชั้นเอง” ดิฉันถามต่อว่า “แล้วคำถามจะเอาอย่างไร จะเหมือนกันหรือไม่เหมือนกันในแต่ละชั้น” ครูผู้ชายบอกว่า “เดี๋ยวผมจัดการเอง เอาเหมือนกันดีกว่าพี่” ดิฉันเลยพูดต่อว่า “เดี๋ยวพี่จัดการเรื่องของรางวัลให้นะ” ในฐานะครูผู้นำ ดิฉันคิดว่ามันเป็นการทำให้เพื่อนครูได้ร่วมคิดร่วมทำ และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนครูที่รับผิดชอบ ซึ่งมันจะทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้ด้วยดี

จากการดำเนินการผ่านไป 1 สัปดาห์ ดิฉันได้พูดคุยกับเพื่อนครูขณะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำ ดิฉันได้ถามเพื่อนครูว่า “หนึ่งอาทิตย์ผ่านไป กิจกรรมที่ทำดีหรือไม่ดีกับนักเรียน” เพื่อนครูตอบกลับว่า “ก็ดีนะพี่ แต่บางกิจกรรมก็ต้องปรับให้น่าสนใจมากขึ้น” ดิฉันพูดว่า “ลองพูดมาว่ากิจกรรมไหนที่ควรจะปรับกันดี” กิจกรรมที่เพื่อนครูอยากปรับคือ กิจกรรมเล่านิทานเพื่อน้อง ชั้น ป. 1-2 ยังอ่านไม่คล่อง จึงเล่าไม่เก่ง ดิฉันจึงแนะนำว่าให้นักเรียนใช้หนังสือประกอบการเล่าไปก่อนก็ได้

จากนั้นก็ดูผลงานของกิจกรรมเป็นระยะ ๆ โดยการสอบถามจากเพื่อนครู สังเกตการณ์ร่วมกิจกรรมของนักเรียน และสอบถามความรู้สึกของนักเรียน เสียงตอบรับคือ นักเรียนชอบกิจกรรมเหล่านี้ อยากให้ทำกิจกรรมต่อไปเรื่อย ๆ

ผลที่เกิดดิฉันสังเกตได้ก็คือ เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์คือนักเรียนอ่านออกเขียนได้ มีทักษะชีวิต ดิฉันเห็นถึงความอยากรู้อยากเห็น ความสดใสของนักเรียน นักเรียนบางคนอยากทำอะไรเหมือนรุ่นพี่ พี่ทำน้องก็อยากทำตาม นักเรียนดูมีชีวิตชีวามากขึ้น มีรอยยิ้ม อยากมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม ผู้บริหารและคณะครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพื่อนครูจะยอมรับความคิดของดิฉันมากขึ้น เอาคำแนะนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน และครูมีการผลิตสื่อใช้ในการสอนมากขึ้น

สมัยก่อนเหมือนอยู่ไปวันๆ และทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามปกติ แต่เมื่อได้ทำสิ่งที่ดี ๆ ให้เด็กและเพื่อนครู มันทำให้ตัวดิฉันตัวของดิฉันได้พัฒนาความคิด ความสามารถ และรู้สึกว่าตัวดิฉันเองมีคุณค่ามากขึ้น พอใจในการมีกิจกรรมที่เพิ่มเติมจากการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมชวนกันอ่านผ่านเสียงตามสาย ผู้ปกครองชอบ คอยแอบมายืนดูกิจกรรมใกล้ ๆ เสียงตอบรับจากผู้ปกครองคือ ชอบกิจกรรมที่จัดให้กับเด็ก มันช่วยผ่อนคลายความเครียดให้เด็กด้วย ผู้ปกครองบอกว่า ลูกกลับไปอ่านหนังสือให้ผู้ปกครองฟังบ้าง เด็กนำหนังสือนิทานกลับมาอ่านที่บ้าน หรืออ่านบทความก่อนออกเสียงตามสายให้ผู้ปกครองฟัง นอกจากนี้เมื่อดิฉันได้โพสต์กิจกรรมต่าง ๆ ผ่านทาง Facebook เพื่อนครูต่างโรงเรียนให้ความสนใจและขอรายละเอียดเพื่อนำไปจัดบ้าง

การเปลี่ยนแปลงของตนเอง มีความใกล้ชิดกับ ผอ. และเพื่อครูมากขึ้น กล้าพูดและแสดงความคิดให้เพื่อนครูรับรู้มากขึ้น เพื่อนำสิ่งที่ดีที่ได้รับรู้มาให้กับเพื่อนครูพิจารณาประยุกต์ใช้ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมจากอดีตเป็นคนที่ไม่ช่างพูดช่างคุย จนดูเหมือนคนหยิ่ง เพื่อนครูในโรงเรียนจะกลัว อาจเพราะเวลาทำงานจะเป็นคนจริงจังและทุ่มเทเกินไป เหตุนี้ในฐานะครูผู้นำ คิดว่าจะทำ

อย่างไรจึงจะชักจูงแลดะโน้มน้าวเพื่อนครูได้ ดิฉันต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เพื่อนครูเข้าใจสิ่งที่ดิฉันจะนำเสนอเพื่อนครูให้ได้ แรกๆ ก็เขิน พอคุยไปเรื่อยๆ เห็นเพื่อนครูรับฟังดี ก็รู้สึกดีใจ มีความมั่นใจมากขึ้น

จากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ดิฉันได้อ่านบทความทาง internet วิธีการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้น ก็ยังอ่านหนังสือการปรับตัวเข้าสังคม และได้ถามรุ่นพี่ที่เป็น ผอ. โรงเรียนอื่น โดยปรึกษาว่าจะทำอย่างไร จะคุยกับเพื่อนร่วมงานให้สนิทใจอย่างไร ไม่เหมือนเป็นการเสแสร้งแกล้งทำ ซึ่งได้รับคำแนะนำว่า ให้ตัวดิฉันลบภาพเรื่องราวในอดีตที่เป็นเรื่องที่ไม่ดีเกี่ยวกับสัมพันธภาพกับเพื่อนครูในโรงเรียนออกจากสมอง เอาแต่สิ่งที่ดีๆ ดิฉันนำเทคนิคต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ ผลที่เกิดขึ้น ดิฉันสามารถทำได้ การประสานงานกับเพื่อนครูก็ง่ายขึ้น เป็นการทำงานแบบ Teamwork ซึ่งมันเยี่ยมมาก หากดิฉันไม่ลบภาพไม่ดีออกไป งานก็อาจไม่เดินหน้า สัมพันธภาพกับเพื่อนก็มีแต่แย่ลง อะไรที่ลืมได้ก็ควรลืมมันไป และสิ่งที่ได้กับคืนมาก็คือเพื่อนร่วมงานที่ดี อดีตเป็นคนที่ชอบสั่ง อยากให้คนอื่นทำตามอย่างที่เราอยากให้เป็น ซึ่งบางครั้งเพื่อนครูก็ทำตามไม่ได้ ดิฉันก็จะรู้สึกหงุดหงิด คุยแบบผิวเผิน ทำงานตามหน้าที่ของใครของมัน ทำให้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครูไม่ดีเท่าที่ควร แต่วันนี้ในฐานะได้เป็นครูผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ยอมรับว่าทำงานสนุกมากขึ้น มีความสุขกับการทำงาน ยังคิดว่า ทำไมไม่ทำแบบนี้มาตั้งนานแล้ว จนเพื่อนต่างโรงเรียนอิจฉาว่า ทำไมโรงเรียนของเธอน่ารักจัง จากกำลังใจจากคนอื่นๆ อีกกำลังใจหนึ่งนั้นมาจากคุณพ่อที่คอยให้กำลังใจเสมอมา ทุกๆ ครั้งที่มีปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานกับเพื่อนครูที่โรงเรียน คุณพ่อจะพูดเสมอว่า“คนเรานิ้วมือยังไม่เท่ากัน แล้วนิสัยใจคอจะไปเหมือนกันได้อย่างไร เราก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับมันให้ได้ แล้วเราจะอยู่ได้ และมีความสุขกับมันด้วย”

เหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 1) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ผอ. จะเป็นคนที่ไม่ยึดติดกับอำนาจ จะให้ครูเป็นคนคิดเอง ทำเอง หน้าที่ของ ผอ. คือคอยเป็นผู้สนับสนุนที่ดี 2) ตัวครูทั้งโรงเรียน เป็นการทำงานแบบ Teamwork ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงทันที 3) นักเรียนมีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น 4) ความร่วมมือของผู้ปกครอง 5) ตัวครูผู้นำ มีความเสียสละ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ โดยการอบรม พบปะเพื่อนครู ไม่อยู่นิ่ง นักเสริมพลังให้กับเพื่อนครู ย้อยกลับมาเป็นกำลังใจจากทุกคน คำพูดที่เสริมแรงทางบวกจากทุกคน คำพูดดีๆ จากผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง มันคือความภาคภูมิใจ และกำลังใจที่ดีที่ตัวดิฉันอยากทำและทุ่มเทกับงานให้เต็มที่

ข้อค้นพบที่พบคือ นักเรียนมีพัฒนาการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนครูเป็นนักพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเป็นที่รู้จักจากคนภายนอกมากขึ้น เพราะจากผลงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกไปจากคำพูดปากต่อปาก หรือทาง Facebookนอกจากนั้นยังค้นพบว่าตนเองสามารถเป็นครูผู้นำที่ดีได้ ทำให้ผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครองรักได้อย่างสนิทใจ ด้วยการพูดจาแบบกัลยาณมิตร ก็คือ การพูดจาแบบพี่น้อง ไม่ใช้ภาษาที่ซับซ้อน พูดจานุ่มนวลและเข้าใจง่าย ดึงบางอย่างจากตัวเขาได้ ทำให้เขาอยากเปิดเผยทุกเรื่องต่อกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการทำงานร่วมกัน ถ้าเรามีใจให้เขา เขาก็จะให้ใจเรามา นอกจากนั้น ในการเป็นครูผู้นำจะต้องเป็นผู้

ตามที่ดีด้วย โดยการรับฟังความคิดเห็นหรือสะท้อนความคิดกลับมา อย่ามองว่าตัวเองเก่งอยู่เพียงคนเดียว แต่ควรดึงความเก่งของเพื่อนครูแต่ละคนออกมา เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากเพื่อนครูมากกว่าความคิดของตนเอง ควรเคารพความคิดเห็นของเพื่อนครูด้วยกัน เขาจะได้ภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงานเพื่อนักเรียนมากขึ้น

สิ่งที่ควรทำไปใช้ในการเป็นครูผู้นำก็คือ จงลบภาพไม่ดีของเพื่อนร่วมงานออกจากสมองและความคิดของเราให้ได้ก่อนเป็นอันดับแรก ควรพูดคุยกันแบบพี่น้องหรือภาษาที่นุ่มนวลในการนำสิ่งดีๆ มาสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน คอยเสริมพลังให้เพื่อนครูแสดงความคิดของเขาเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ครูผู้นำต้องสกัดอารมณ์ของผู้สั่งการ จะคอยสั่งไม่ได้แต่ควรใช้วิธีการชักชวนหรือโน้มน้าวให้เพื่อนครูร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และความสำเร็จในเป้าหมายก็จะเกิดขึ้นดังใจปรารถนา

ประโยชน์ที่ได้รับ การเป็นครูผู้นำเป็นการฝึกภาวะผู้นำของตัวดิฉันเอง สอนให้เป็นคนเสียสละในการทำงาน เปรียบเสมือนเป็นคนใหม่ในสายตาเพื่อนครูด้วยกัน ในการใช้ชีวิตการทำงานกับเพื่อนครูมีความสะดวกมากขึ้น จากคนเงียบขรึมในอดีต แต่ตอนนี้ร่าเริงแจ่มใสพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างสนุกสนานเป็นกันเอง ทำให้รู้สึกว่า ไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียว แต่ดิฉันมี Teamwork ที่วิเศษที่สุดในโรงเรียนนี้

ประโยชน์ที่ได้กับนักเรียน ได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้นของนักเรียนในเรื่องของการอ่านออกเขียนได้ และมีทักษะชีวิต ได้รูปแบบและเทคนิคของการทำงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นในการแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพกับนักเรียน ทั้งในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยเติมเต็มการแก้ปัญหาให้สัมฤทธิ์ผลเร็วขึ้น นั่นคือ เพื่อนครูเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ในฐานะครูผู้นำคอยเสริมพลัง กระตุ้นชักจูง และโน้มน้าวให้เพื่อนครูได้นำสิ่งที่ดีที่ให้ไปปฏิบัติจริง คอยช่วยแก้ไขสิ่งที่เพื่อนครูไม่ได้ทำให้กลับมาทำอีกครั้ง คอยเติมเต็มเทคนิค อุปกรณ์ สื่อ แนวความคิดดีๆ ใหม่ๆ ให้เพื่อนครู ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ ดิฉันมีความคิดว่า ถ้าทุกคนทุ่มเทอย่างจริงจัง ก็สามารถทำให้นักเรียนพัฒนาขึ้นได้แท้จริง แต่เพราะข้ออ้างจากภาระงานที่มากเกินไป ทำให้มองข้ามจุดบางจุดในการพัฒนาเพื่อนักเรียน แค่เปลี่ยนทัศนคติใหม่ อย่าอ้างงาน และทุ่มเทอย่างเต็มที่ ก็สามารถสร้างสรรค์สิ่งดีๆ เพื่อนักเรียนได้

ภาคเรียนต่อไป ดิฉันได้คุยกับเพื่อนครูแล้วว่ากิจกรรมที่ทำไว้ใน 2 เดือนนี้ จะยังคงทำต่อไปอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มกิจกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเติมเต็มในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น อาจมีการบูรณาการจัดค่ายเดือนละ 1 กลุ่มสาระ จากการนำเสนอของนักเรียน นอกจากนี้จะนำกิจกรรมดี ๆ ของเพื่อนครูผู้นำต่างโรงเรียนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนด้วย เช่น หนังสือ pop up ภาษาไทย ภาษาอังกฤษวันละ 1 ประโยค การเขียนบรรยายจากภาพ เป็นต้น ในฐานะครูผู้นำ กิจกรรมที่ดีและมีประโยชน์ เราจะนำมาสร้างสรรค์ให้กับเพื่อนครู และนักเรียนโรงเรียนพรพินิตพิทยาคารเสมอคะ

ครูคือนักเสริมพลังแนะถูกผิด คอยชี้ทิศให้เดินตามปรารถนา
ศิษย์ได้ดีอบอุ่นใจชื่นอุรา มีคุณค่าเหลือล้นใจของครู

2. ครูผู้นำแบบทำให้ดูโดยครู2 โรงเรียนสิทธิพยากรณ์

โรงเรียนสิทธิพยากรณ์ ตั้งอยู่ หมู่ที่6 ต.วังน้อย อ.วังน้อยจ.พระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นสถานศึกษาขนาดกลางที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6นักเรียน 196 คน ครู 13 คน นี่คือข้อมูลโรงเรียนสิทธิพยากรณ์บางส่วนที่ทำให้ครู2 เลือกที่จะมาบรรจุที่โรงเรียนแห่งนี้ ซึ่งครู2 ได้เห็นจากเว็บไซต์ของโรงเรียน ทั้งบรรยากาศ และข้อมูลบุคลากร

ครู2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี คณะศิลปศาสตร์ สาขาภาษาอังกฤษและการสื่อสาร และได้ศึกษาต่อประกาศณียบัตรวิชาชีพครูอีก 1 ปี ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ซึ่งเป็นความตั้งใจของตนเองที่อยากเรียนแบบเน้นภาษาโดยตรง แล้วศึกษาต่อในวิชาชีพครูก่อนที่จะมารับราชการครู ได้มีโอกาสได้ทำงานที่โรงเรียนเอกชน ที่อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี

วันแรกที่ครู2 ได้เข้ามาทำหน้าที่ครูอย่างเต็มตัว ณ โรงเรียนสิทธิพยากรณ์ ก็ได้พบกับบรรยากาศที่ร่มรื่น น่าอยู่ ดูสะอาดตา เป็นสัดส่วน และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อยู่ในช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่วนบริบทชุมชนชานเมือง นักเรียนส่วนมากอาศัยอยู่กับ ปู่ ย่า ตา ยาย นักเรียนส่วนมากยังคงมีปัญหาด้านการเรียนที่แตกต่างกันไป

ครู2 ได้รับหน้าที่สอนภาษาอังกฤษในระดับชั้น ป.1 - ป.6 หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากิจการนักเรียน ผู้ช่วยงานประกัน และช่วยดูแลการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน ในช่วงแรกยอมรับว่ามีความกังวลในการทำงาน แต่ ผอ.ก็ได้แนะนำอย่างใกล้ชิด บอกถึงรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ รวมถึงได้สอบถามและเรียนรู้จากครูที่อยู่มาก่อน ซึ่งก็ได้รับคำแนะนำเป็นอย่างดี ทำให้รู้สึกคลายกังวล และเริ่มทำงานด้วยตนเองได้ หน้าที่หลักของครู2 ที่นอกเหนือจากการสอน คือ จัดตารางสอนให้คณะครู จัดตารางติวสำหรับช่วงที่มีการสอบระดับชาติ จัดทำข้อสอบจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งจัดส่งคะแนนไปยังเขตพื้นที่ และการไปอบรม คุมสอบ ที่องค์กรภายนอก เป็นต้น

นอกจากนี้ ในช่วงต้นภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2558 ยังได้รับหมอบหมายให้สอนเพิ่มเติมในรายวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา ในระดับชั้น ป.4 - ป.6 ซึ่งตัวเองรู้สึกว่างานหลายๆอย่างเกิดขึ้นพร้อมกัน ในบางครั้งก็รู้สึกเหนื่อยและท้อ แต่ก็บอกกับตัวเองว่าทั้งหมดที่ได้รับมอบหมายคือการพัฒนาตนเอง ทำให้เราเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น สุดท้ายแล้วสิ่งที่เรากลัว ท้อ มันก็เป็นแค่สิ่งที่เราคิดไปเอง เพราะทุกอย่างเริ่มลงตัว นักเรียนชอบ สนุกสนาน ทำให้เราง่ายต่อการจัดการเรียนการสอน

ในช่วง 2-3 เดือนแรก เพื่อนครูจะรู้ในบทบาทครู2 เห็นใจ และเข้าใจ เวลามีสิ่งที่ต้องการคำตอบหรือสงสัยในบางเรื่อง ก็จะปรึกษา หรือคุยกันเป็นกลุ่มใหญ่ ในบางครั้งตัวครู2 เองไม่รู้ถึงรายละเอียด หรือไม่สามารถให้คำตอบได้ในตอนนั้น ก็จะพยายามหาคำตอบให้ได้เร็วที่สุด ในเรื่อง

ของการประสานงาน ก็จะเป็นการประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก เช่น ศึกษานิเทศก์ และการประสานงานกับคณะกรรมการการจัดแข่งขันกีฬาต่างๆ เป็นต้น ในภาคเรียนที่ 2 จะมีการสอบค่อนข้างเยอะ ครู2 ก็จะต้องติดตามวันที่สอบ ข้อมูลเกี่ยวกับการสอบ รวมไปถึงการจัดเตรียมข้อสอบให้นักเรียน และแต่งตั้งผู้คุมสอบในกรณีที่โรงเรียนจัดสอบเอง แต่ถ้าเป็นการสอบจากส่วนกลางที่เป็นคำสั่งจากเขตพื้นที่การศึกษา ครู2 ก็จะต้องไปคุมสอบต่างโรงเรียน ในกรณีที่ครู2 เป็นผู้จัดเตรียมข้อสอบก็จะมีโอกาสได้เห็นแนวข้อสอบ ก็ได้แนะนำให้เพื่อนครูฝึกนักเรียนให้ตรงประเด็น แต่ไม่ใช่การบอกข้อสอบ เช่น “ให้เด็กฝึกแต่งเรื่องจากภาพหน่อยนะค่ะ” ให้นักเรียนฝึกแต่งประโยคหน่อยนะค่ะ” การพูดคุยดังกล่าวจะเป็นการคุยกันที่ไม่เป็นทางการ เช่นในช่วงรับประทานอาหาร เมื่อสอบเสร็จครู2 ก็จะส่งผลสอบกลับไปที่ส่วนกลาง

ต่อมาได้มีการประชุมครูผู้นำเข้ามา โดย ผอ.ได้มอบหมายให้เข้าประชุมแทนครูวิชาการคนเก่า โดยยอมรับว่ายังไม่ทราบเกี่ยวกับเรื่องที่ประชุม พอได้เป็นส่วนหนึ่งของการประชุม ได้พูดคุยกัน ก็เริ่มเข้าใจว่าคล้ายๆกับเรามีโอกาสได้เป็นตัวแทนของโรงเรียน และคิดว่าเป็นการประชุมครั้งเดียว ไม่ใช่หัวข้อต่อเนื่องอะไร ในระหว่างนั้นก็จะมีคณะผู้ติดตามเกี่ยวกับโรงเรียนปฏิรูปเข้ามาเยี่ยมโรงเรียน ครู2 ก็มีโอกาสได้เป็นหนึ่งในตัวแทนครูที่เสนอเกี่ยวกับการปฏิรูปของโรงเรียน เช่น BBL PBL เป็นต้น ซึ่งทำให้เรากล้าพูด กล้าคิดมากขึ้น

จะมีช่วงที่ครู2 ได้พูดคุยกับ ผอ.อยู่บ่อยครั้งเพื่อทราบถึง Background ของโรงเรียน หรือข้อมูลเชิงลึกที่เรายังไม่รู้ และที่สำคัญเพื่อสนับสนุนบทบาทครูผู้นำของครู2 ซึ่งก็มีโอกาสได้แสดงบทบาทครูผู้นำอยู่บ่อยครั้ง เช่น PLC,AAR เป็นต้น

ครู2 จะพูดกับเพื่อนครูตลอดว่า “ถ้าหนูทำอะไรที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม ก็ให้เตือนได้เลย” แต่เพื่อนครูก็ไม่ได้ตำหนิอะไร มีแต่ให้กำลังใจ ทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง แต่ก็ไม่คิดที่จะใช้ความภูมิใจนี้ข่มคนอื่น หรือทำให้ตนเองโดดเด่น ตัวเองคิดเสมอว่าเราไม่ได้เป็นคนเก่งมากไปกว่าคนอื่น พียงแต่เรามีโอกาสเท่านั้นเอง การที่ตัวเองได้รับบทบาทครูผู้นำ ทำให้รู้จักสังคมใหม่ๆ รู้จักเพื่อนครูจากต่างโรงเรียน หลากหลายความคิด ทำให้มีความรู้มากขึ้น เข้าใจสถานการณ์ต่างๆมากขึ้น

จากการที่ได้เข้าร่วมประชุมทั้งในบทบาทครูผู้นำ หรือไม่ก็ตาม ก็จะนำข้อมูลที่ได้รับมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูได้รับรู้ นอกจากนั้นก็จะพยายาม “ทำให้ดู” มากกว่าที่จะบอกให้คนอื่นทำ บางครั้งครูบางท่านอาจจะมองว่าการเป็นครูลอย (ไม่ได้ประจำชั้น) ภาระงานไม่เยอะ แต่ความจริงแล้วชั่วโมงสอนไม่ได้น้อยไปกว่าครูประจำชั้น และยังมีงานของส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งงานบางอย่างก็เป็นการงานที่เราทำคนอื่นโดยที่เราเต็มใจทำให้ แต่ต้องยอมรับว่าไม่ว่างานอะไรก็ตามเราไม่สามารถที่จะคิดหรือทำตามลำพังได้ บ่อยครั้งที่ขอความช่วยเหลือจากครูท่านอื่น ซึ่งเปรียบเสมือนน้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า ถ้าเราช่วยเขา เขาก็ช่วยเรา และถ้ามีครูไม่ครบชั้นในวันใด เราก็จะเข้าไปดูและนักเรียนแทน นอกจากว่าตนเองมีงานด่วนจึงจะวานให้ครูท่านอื่นช่วยดูแลแทน พร้อมบอกเหตุผลว่าทำไมตนเองจึงมอบภาระงานนี้ให้ ครู2 ยังได้มีได้มีโอกาสได้ติดต่อ ประสานงานกับบริษัทเอกชน ที่ส่งครูต่างชาติมาสอนอีกด้วย

นอกจากนั้นครู2 ก็มีโอกาสประสานงานเรื่องภาระหน้าที่ระหว่างครูด้วยกัน ช่วยพูดคุยให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น ส่วนในการสอบ ONET ที่ผ่านมา ทางเขตพื้นที่ก็มีนโยบายให้มีการติวผ่าน ETV ครู2 ก็จะหาข้อมูลข้อสอบ ช่วงเวลาของการติว ในรายวิชาที่มีการติวผ่าน ETV ซึ่งไม่ใช่เฉพาะรายวิชาของตนเอง เราหาให้ครูท่านอื่นด้วย ซึ่งเพียงคำว่า “ขอบคุณ”ก็ถือว่าเป็นกำลังใจที่ดีเลยทีเดียว นอกจากการใช้เทคโนโลยีในการติวแล้ว ตนเองเป็นคนที่ชอบ social network ชอบดูใบงานตามเพจต่างๆ ถ้าเจอใบงานที่สอดคล้องกับรายวิชาอื่นก็จะเก็บไว้เพื่อแบ่งปันให้ครูในรายวิชานั้นๆ เช่น วิทยาศาสตร์ ศิลปะ เป็นต้น

ตนเองรู้สึกภูมิใจมากที่ทุกคนให้โอกาส ยอมรับและช่วยปรับปรุง ช่วยสะท้อนเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งทำให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

การทำ PLC ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีโอกาสได้แสดงบทบาทครูผู้นำอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ แต่ในช่วงแรกยังไม่เข้าใจ และยังปฏิบัติเองไม่ได้ เพราะกระบวนการของ PLC ค่อนข้างที่จะมีหลักและวิธีปฏิบัติ คือนั่งเป็นครึ่งวงกลม และมีหลายวิธีในการดำเนินการ ซึ่ง ผอ. ได้ทำให้ดูเป็นแบบอย่างในช่วงแรก ตนเองได้ใช้วิธี Grow Model ในการดำเนินการ ซึ่ง G คือ Goal เป้าหมายของการทำPLC R คือ Reality Check สิ่งที่ครูปฏิบัติ O คือ Option ทางเลือกของ R และ W คือ Wrap up สิ่งที่เพื่อนครูชื่นชอบมากที่สุดหรือข้อตกลงการนัดเจอกันอีกครั้ง ซึ่งช่วงนี้จะเป็นการทำ PLC ในเรื่องของ Lesson Study ที่เป็นการปรับกระบวนการสอนของครู โดยการสอนเป็นคู่บัดดี้ ดูการสอนของกันและกัน ในการทำ PLC ตนเองก็จะช่วยสรุปความคิดรวบยอดของครูแต่ละคนเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ครู2 คิดว่าการที่ได้มีโอกาสดำเนินการ PLC เอง ทำให้เพื่อนครูรู้สึก relax มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ครูก็กล้าที่จะพูด และได้ใช้ความคิดของตนเองเต็มที่ PLC ค่อนข้างเป็นรูปแบบที่ชัดเจนในบทบาทของครูผู้นำ ส่วนในกิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมรักษ์ภาษาไทย การสอนตัวต่อตัว การสอนแบบบูรณาการ จะเป็นการแนะนำให้คนอื่นทำมากกว่า เราเป็นผู้ติดตามผล

สิ่งที่ครู2 เห็นการเปลี่ยนแปลงของตนเองคือ รู้สึกว่าตัวเองเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น กล้าพูดกล้าทำมากขึ้น อาจจะเนื่องมาจากเราได้มีโอกาสพบปะผู้คนมากมาย และจากการประสานงานต่างๆ รู้สึกว่าเพื่อนครุยอมรับในบทบาทของเรา ไว้ใจเราในหลายๆด้าน ปัจจัยหลายๆอย่างที่ช่วยเกื้อหนุนให้ตนเองได้รับโอกาสเป็นครูผู้นำในทุกวันนี้ ส่วนสำคัญก็มาจากแรงสนับสนุนจาก ผอ. ได้รับคำแนะนำต่างๆจาก ผอ. ได้รับการยอมรับ และความร่วมมือเป็นอย่างดีของครูในโรงเรียน ด้วยบุคลิกที่ค่อนข้างมั่นใจในตนเอง กล้าพูดกล้าแสดงออก และตนเองใฝ่ฝันที่จะเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นส่วนที่ค่อนข้างสำคัญทำให้มีแรงใจ และเต็มใจในบทบาทครูผู้นำ

ข้อมูลที่ได้ค้นพบ แน่นอนคือได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากครูผู้มีความรู้ความสามารถจากโรงเรียนอื่นๆ จึงทำให้ทราบถึงข้อมูล หรือหลักการปฏิบัติต่างๆที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้

สิ่งที่ควรจะทำก็คือ ทำให้ดู ให้คนอื่นได้เห็นว่าเราก็ทำได้ ถึงกล้าบอกให้คนอื่นทำ สิ่งที่ไม่ควรทำคือ การออกคำสั่ง ใช้อำนาจให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตนเองก็ยังทำไม่ได้ ประโยชน์ที่ได้รับจาก

บทบาทครูผู้นำคือ พัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้มีความกล้ามากขึ้น รู้จักหน้าที่ของตนเอง แต่ไม่ว่าตนเองจะอยู่ในบทบาทใดก็ตาม ก็ไม่ลืมว่าเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนของเรา

แนวทางในการพัฒนาตนเอง คือจะต้องมีข้อมูลที่มากพอที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น หรือใช้คำพูดที่สร้างไมตรีให้มากที่สุด เพราะรู้ตัวเองที่ว่าเป็นคนที่พูดค่อนข้างเสียงแข็ง ดูห้าวๆ บางครั้งผู้ฟังอาจจะรู้สึกไม่ดี โดยที่เราไม่รู้ตัว เพราะคำพูดเป็นสิ่งที่เรียกกลับคืนไม่ได้ แต่ถ้าพูดออกไปดี ทุกอย่างที่ตามมาจะดีหมด แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่พูดไม่น่าฟัง หลายๆอย่างก็อาจจะพังได้ ซึ่งตนเองตั้งใจว่าจะปรับปรุงในส่วนนี้ให้ได้

3. การพัฒนาการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ของครูผู้นำสู่เพื่อนครูและนักเรียน
โดยครู3 โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ

บริบทและสภาพเดิมโรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ ตั้งอยู่ในชุมชนหมู่ที่ 4 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่3 มีนักเรียนจำนวน 165 คน ครูผู้สอน 15 คน ผู้บริหาร 1 คน แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ชั้นอนุบาลปีที่1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่1-3 ชั้นประถมศึกษาปีที่4-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่1-3 ซึ่งปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือนักเรียนส่วนมากมาจากครอบครัวที่ยากจน ขาดแคลน พ่อแม่หย่าร้าง แยกกันอยู่ ขาดความอบอุ่นจากครอบครัว นักเรียนอยู่กับตายายหรือญาติพี่น้องซึ่งมีรายได้น้อย หรืออาจเรียกได้ว่านักเรียนมีต้นทุนชีวิตที่ค่อนข้างต่ำ นำมาซึ่งความไม่พร้อมทางการเรียนในหลายๆด้านโดยเฉพาะเรื่องการอ่านการเขียนและการคิดของนักเรียน มีนักเรียนอ่านไม่คล่องเขียนไม่คล่อง คิดไม่เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้และมีทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเชิงสร้างสรรค์ ครูทุกคนจึงตระหนักในความสำคัญของการอ่านซึ่งถ้านักเรียนอ่านออกเขียนได้แล้วก็จะนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆตลอดจนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติที่ต้องการให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้และคิดเป็นทุกคนจุดเด่นของโรงเรียนคือครูทุกคนมีความรัก ความสามัคคีกัน ไม่แตกแยก ทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งครูทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการทำหน้าที่จัดกิจรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์

สิ่งที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำการที่ตนเองได้รับมอบหมายจากท่านผู้อำนวยการโรงเรียนให้เป็นครูผู้นำ ก็รู้สึกภูมิใจ ในตอนแรกไม่ได้หนักใจอะไรมากนัก เพราะไม่รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างและตนเองก็มักจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการทำงานหลายอย่างในโรงเรียนอยู่แล้วอาทิเช่น การจัดทำเอกสาร เตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการประเมินต่างๆในโรงเรียน การประเมินจากภายนอก(สมศ.)การประเมินจากเขตพื้นที่ การทำแผนปฏิบัติการโรงเรียน การ

จัดทำรายงานการประเมินตนเอง(SAR)เป็นต้น หลังจากเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำก็รู้สึกกังวลเหมือนกันว่าเราจะทำหน้าที่ตรงนี้ได้ดีแค่ไหน จะทำสำเร็จหรือไม่ เพราะมันไม่ใช่แค่การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้คือนักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สำหรับในโรงเรียนของตนเองเท่านั้น แต่ครั้งนี้ต้องนำสิ่งที่ทำแล้วไปขยายผลต่อในโรงเรียนอื่นๆอีก

สำหรับหน้าที่ของครูผู้นำของตนเองได้เริ่มขึ้นหลังจากเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำจากการที่เข้ารับการอบรมแล้วก็กลับมาประชุมครูร่วมกันทั้งโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้ครูทราบว่าเราจะพัฒนาการเรียนรู้อะไรให้กับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีครูผู้นำ 3 คนในโรงเรียนเป็นหลักในการร่วมกันพัฒนานักเรียนครั้งนี้ โดยสรุปได้ว่าจะต้องพัฒนาในเรื่องทักษะการอ่าน การเขียน และการคิดของนักเรียนเพราะมันเป็นเรื่องที่เราทำกันอยู่แล้วและก็สอดคล้องกับนโยบายของการศึกษาที่ต้องการให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้และคิดเป็นสำหรับกิจกรรมของตนเองในฐานะครูผู้นำที่รับผิดชอบทำหน้าที่ร่วมกับครูผู้สอนในครั้งนี้คือการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ตนเองชอบ และมีความถนัดอยู่แล้วจึงทำให้ไม่รู้สึกยากในการเป็นผู้นำครั้งนี้ สำหรับการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์นั้นจะเป็นการแสดงให้เห็นว่านักเรียนมีทักษะและความสามารถในการอ่าน การเขียนและการคิด ซึ่งเป็นการบูรณาการทักษะทั้ง 3 เข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังเป็นการบูรณาการกับวิชาศิลปะอีกด้วยซึ่งเป็นวิชาที่นักเรียนชอบหรือสนใจอยู่แล้ว ในการทำงานครั้งนี้หลังจากทำความเข้าใจกับครูทุกคนแล้ว ก็จะเน้นครูที่สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ว่าการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์จะต้องทำอย่างไร ใช้อุปกรณ์อะไรบ้าง ระบายสีอย่างไรภาพจึงจะสวยและน่าสนใจที่จะหยิบมาอ่าน ในฐานะที่เป็นครูผู้นำจะทำอย่างไรให้ครูผู้สอนเข้าใจวิธีที่จะช่วยให้นักเรียนเขียนเรื่องง่ายขึ้นโดยใช้คำสำคัญ 5 คำคือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไรและให้เขียนเรื่องใกล้ตัว เรื่องจากประสบการณ์ตนเอง ซึ่งจะทำให้เขียนง่ายขึ้น สำหรับนักเรียนที่เขียนเก่งแล้วก็ให้เขียนเรื่องตามจินตนาการ นิทานแฝงคติสอนใจหรือเรื่องที่ตนเองสนใจโดยลุยแนะนำและสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่1-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ร่วมกับครูภาษาไทยในแต่ละช่วงชั้น

การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆจากการที่ได้ลุยแนะนำครูและนักเรียนทุกชั้นเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์เริ่มจากคำสำคัญที่ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร โดยให้นักเรียนเขียนจากเรื่องใกล้ตัว เรื่องจากประสบการณ์ของตนเอง และให้นักเรียนได้ดูตัวอย่างผลงานของนักเรียนในชั้นที่ตนเองรับผิดชอบสอนทำให้นักเรียนเขียนเรื่องง่ายขึ้น ตนเองได้มองเห็นภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนดังนี้ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทุกชั้น เริ่มจากชั้นที่ตนเองรับผิดชอบสอนคือชั้นประถมศึกษาปีที่2 จะเห็นได้ว่านักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน การเขียนเรื่องทำได้ดี นักเรียนมีทักษะในการระบายสี นักเรียนชอบมาก และที่น่าประทับใจและภูมิใจที่สุดคือ น้องมายซึ่งเป็นเด็กเรียนช้า ดื้อและซนมากเป็นที่รู้จักของครูและนักเรียนชั้นอื่นๆทุกคน สามารถเขียนเรื่องได้ดี วาดภาพระบายสีสวยงามสอดคล้องกับเรื่องที่เขียน

และเขียนเรื่องได้ทั้งเรื่องจากประสบการณ์และจินตนาการ นอกจากนี้ยังมีน้องโปเต้ชั้นประถมศึกษาปีที่4 น้องเบียร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่1 น้องโฟมชั้นประถมศึกษาปีที่1 ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่เป็นนักเรียนที่เรียนช้า ดื้อ ซนมากแต่สามารถเขียนเรื่องได้ดี สำหรับความเปลี่ยนแปลงในตัวครูผู้สอนที่สังเกตเห็นคือ กระตือรือร้นให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ต้องการให้ผลงานของนักเรียนของตนสวยงาม โดยช่วยแนะนำทุกอย่างที่เรียนรู้จากครูผู้นำไปสู่นักเรียนของตน และมีความภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ตนรับผิดชอบสอน สำหรับการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำเอง ตั้งใจทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รู้สึกดีใจภูมิใจที่เห็นผลงานหลากหลายของนักเรียนทุกชั้นซึ่งแต่ก่อนมีเพียงผลงานไม่กี่ชิ้นในชั้นที่ตนเองรับผิดชอบสอนเท่านั้นแต่หลังจากที่เข้าร่วมโครงการนี้มีผลงานของนักเรียนเกิดขึ้นเป็นร้อยเรื่อง

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ก็เพราะความร่วมมือกันของครูในโรงเรียนที่มีพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ครูมีความรักความสามัคคีกัน ไม่แตกแยก ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและร่วมกันทำในสิ่งที่นักเรียนชอบ ทำจากเรื่องง่ายไปหายาก รวมทั้งบทบาทของครูผู้นำที่ตั้งใจทำหน้าที่ทำเรื่องที่ทุกคนทำอยู่แล้วเพียงแต่มาช่วยกระตุ้น เรียนรู้ร่วมกันและร่วมมือกันทำเพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในเชิงรูปธรรมมากขึ้น

ข้อค้นพบจากการเป็นผู้นำครั้งนี้ได้ค้นพบว่า การทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ซึ่งในการที่จะนำใครทำอะไรให้บรรลุเป้าหมายต้องทำในสิ่งที่ผู้นำมีความรู้ ความสามารถหรือความถนัด ต้องมีเทคนิควิธีการที่ง่ายและทำให้ผู้ตามไม่รู้สึกยุ่งยาก และลงมือลุยงานนั้นไปพร้อมกับผู้ตามด้วยไม่ใช่แนะนำอย่างเดียว ต้องยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เขายอมรับเรา ซึ่งถ้าเขาเห็นผลงานของเราแล้วก็จะทำให้เกิดผลงานใหม่ๆอย่างหลากหลายได้ง่ายขึ้นนั่นเอง สำหรับผลงานของนักเรียนการเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์นั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่านักเรียนมีการพัฒนาการด้านทักษะการอ่าน การเขียน และการคิด ได้เป็นที่น่าพอใจระดับหนึ่ง

สิ่งที่จะต้องพัฒนาต่อไปต้องศึกษาและพัฒนาภาวะของความเป็นผู้นำให้ดีกว่านี้ กล้าคิดกล้าทำและพัฒนางานเขียนเรื่องเชิงสร้างสรรค์ให้หลากหลาย จากงานเขียนเรื่องง่ายๆใกล้ตัว จากประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยเขียนหน้าเดียวต่อไปก็จะพัฒนา เป็นการเขียนเรื่องตามจินตนาการนิทาน หนังสือเล่มเล็ก

4. **สร้างโจทย์คณิตจากชีวิตจริง**โดยครู4โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ

โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานักเรียนส่วนใหญ่เป็นเด็กที่ขาดแคลนมีปัญหาด้านครอบครัว พ่อแม่แยกกันอยู่ เด็กต้องอยู่กับปู่ย่าตายายมีนักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่3 มีนักเรียนจำนวน 164 คน ครูจำนวน 16 คน ดิฉันเป็นครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 และวิชาสุขศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 ดิฉันจบกศบ.เอกพลศึกษาแต่ดิฉันชอบวิชาคณิตศาสตร์จึงสอนวิชาคณิตศาสตร์มาตั้งแต่เริ่มบรรจุเป็นครู ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 จนถึงปัจจุบัน ดิฉันย้ายมาสอนในโรงเรียนนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 และก็ได้สอนในวิชาคณิตศาสตร์เช่นเดิม

โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาสู่ผู้เรียนเมื่อปี พ.ศ.2557 ดิฉันได้รับมอบหมายให้เป็นครูวิชาการโรงเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่4 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 ผู้อำนวยการจึงมอบหมายให้เป็นครูผู้นำ จึงมาคิดว่าปัญหาเด็กที่สอนมีอะไรจากการสอนวิชาคณิตศาสตร์ พบว่าเด็กสร้างโจทย์ปัญหาไม่ได้และโรงเรียนมีเป้าหมายที่จะให้นักเรียนในโรงเรียนอ่านออกเขียนได้และคิดเป็น ดังนั้นดิฉันจึงคิดวิธีนี้เพื่อจะแก้ปัญหา ดิฉันเป็นครูคณิตศาสตร์จึงเลือกเรื่องที่เกี่ยวกับวิชาคณิตศาสตร์มาดำเนินการงานวิชาการปกติที่ทำอยู่คือ เมื่อมีคุณครูในชั้นใดขาดหรือไม่มาโรงเรียน ดิฉันจะจัดหาครูเข้าไปสอนแทน คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือเพื่อนครูในช่วงชั้น เช่นการแก้ไขเด็กขาดเรียนบ่อย เด็กดื้อ เด็กก้าวร้าว

แต่เมื่อเริ่มมาทำบทบาทของครูผู้นำในครั้งนี้ก็ได้ชวนครูที่สอนคณิตศาสตร์ในชั้นอื่นๆมาพูดคุยกันเกี่ยวกับการสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ บอกว่า **“โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์แต่ละเรื่องกว่าจะได้เจอก็นาน ๆครั้งทำให้เด็กสร้างโจทย์ไม่ค่อยได้และคิดไม่ออก อยากจะทำอย่างไรจะฝึกเขาให้สร้างโจทย์ได้ ที่ผ่านมาเราพบว่าถ้าทำซ้ำ ๆบ่อย ๆ เด็กสามารถทำได้เรื่องวิธีการสอนต่าง ๆสามารถเอามาสร้างโจทย์ปัญหาได้ อยากให้ทุกคนลองทำดู”** ขณะนั้นมีครูกุ้ง ครู3 ครูพรและครูป้อม นั่งคุยหารือกัน เพื่อนครูก็เสนอว่า ถ้ามีการวาดภาพประกอบด้วยจะทำให้เด็กอยากทำมากขึ้นโดยเฉพาะในชั้นเล็กๆทุกคนก็บอกร่วมกันว่าจะลองนำไปทำดู

หลังจากนั้นครูแต่ละคนก็ไปทำของแต่ละห้อง ส่วนห้องที่ดิฉันรับผิดชอบก็ให้เด็กไปสร้างโจทย์ปัญหาที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของเด็กนำมาสร้างเป็นโจทย์ จะบอกว่าจะให้สร้างโจทย์ปัญหาการบวกหรือการลบ โดยทำใส่ในสมุดเลข แล้วเอามาส่งครูวันละ 1 ข้อ ให้ครูตรวจก่อน ถ้าไม่ถูกครูจะแก้ไขให้ ถ้าถูกต้องแล้วจะให้แบบฟอร์มเพื่อเด็กจะได้เขียนโจทย์ คัดด้วยลายมือตัวบรรจงเต็มบรรทัดแล้วนำมาอ่านให้ฟัง

เด็กๆจะทำด้วยความตั้งใจ ส่งมาจำนวนมากเกือบทุกคนตรวจแทบไม่ทัน สิ่งที่พบคือจากเด็กบางคนที่ทำงานไม่เสร็จแต่พอมาทำงานนี้ เขาสามารถทำเสร็จและเขาภาคภูมิใจในผลงานของเขา

เมื่อดำเนินการผ่านไประยะหนึ่งได้สอบถามเพื่อนครูว่ามีใครลองนำไปใช้กับเด็กในห้องที่สอนบ้างหรือไม่ เพื่อนครูบอกว่าได้นำไปใช้และได้นำผลงานที่เกิดขึ้นมาให้ดูด้วยความเต็มใจ บางคนก็แนะนำว่าถ้าสร้างโจทย์แล้วก็ควรให้เด็กได้แสดงวิธีทำต่อไป เพื่อเด็กจะได้สามารถแสดงวิธีทำโจทย์ปัญหาได้ หลังจากนั้นเพื่อนครูได้นำผลงานนักเรียนมาให้ดิฉันเก็บรวบรวมไว้ เพื่อจัดแสดงผลงานต่อไป นอกจากนี้ดิฉันก็ได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการในโอกาสต่าง ๆเช่น เวลารับประทานอาหารกลางวัน ในห้องพักครูในระหว่างชั่วโมง

สิ่งที่เห็นการเปลี่ยนแปลงเด็กในห้องเรียนมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำ ลายมือสวยขึ้น อ่านดีขึ้น แต่ความถูกต้องในการเขียนยังต้องได้รับการพัฒนา ส่วนผลงานนักเรียนห้องอื่นก็อยู่ในระดับดี แต่นักเรียนยังทำไม่ครบทุกชั้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนครู มีความตั้งใจดำเนินการและให้ความร่วมมือกันทุกคน มีสัมพันธภาพระหว่างครูกับครูและระหว่างครูกับเด็กดีขึ้น เด็กกล้าเข้ามาหาครูให้ครูดูความถูกต้อง ส่วนผู้บริหารได้รับการสนับสนุนดีเพราะเป็นการที่จะทำให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเป็น เน้นลายมือนักเรียน ส่วนการเปลี่ยนแปลงของตัวดิฉันเอง เมื่อได้มาเป็นครูผู้นำในครั้งนี้ คือ นอกจากจะเป็นครูคณิตศาสตร์แล้วยังได้เป็นครูภาษาไทยด้วย ทำให้รู้ว่าเด็กยังต้องพัฒนาอีกหลายเรื่อง

ดิฉันรู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุขที่ได้สอนเด็กให้รู้จักการเขียน การอ่าน การคิดและคัดลายมือ ภูมิใจที่ได้เกิดมาเป็นครู พอมาทำเรื่องนี้สามารถเก็บเด็กได้ถึงแม้จะมี 2 ห้อง แต่สามารถให้นักเรียนทำกิจกรรมนี้ได้

เมื่อเริ่มทำก็รู้สึกกลัวว่าจะเป็นการเพิ่มภาระให้เพื่อนครู เราคิดว่าเราทำได้แต่ไม่แน่ใจว่าเพื่อนครูจะทำได้หรือเปล่า แต่พอมาพูดคุยกันแล้วทุกคนก็เต็มใจเพราะคิดว่าอาจทำให้เด็กของเราดีขึ้น ดิฉันรู้สึกดีใจที่ทุกคนให้ความร่วมมือ ทำให้เด็กมีประสบการณ์ตรง เขาสามารถนำไปใช้ในการเรียนชั้นสูง ๆต่อไปได้

ส่วนการปฏิบัติของตนเองที่เปลี่ยนไปคือ ทำให้ดิฉันสนิทสนมกับเด็กมากขึ้น เพราะเมื่อเด็กนำงานมาส่งได้อธิบายตัวต่อตัว ก่อนหน้านั้นให้ทำแต่แบบฝึกหัดจึงเรียกมาสอนตัวต่อตัวน้อยเฉพาะคนที่ทำไม่ได้ แต่ตอนนี้เราให้เด็กมาหาทุกคน ไม่ว่าเก่งหรือไม่เก่งเพราะต้องตรวจงาน

สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ได้ก็คือ ความสามัคคีของครูในโรงเรียนยอมรับข้อเสนอแนะของครูด้วยกัน เกิดความร่วมมือของครูที่ทุกคนต้องทำให้เด็กดีขึ้น นักเรียนมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จมีความกระตือรือร้นอยากทำเพื่อให้มีผลงานของตัวเอง ครูต้องให้ความรักกับเด็กทุกคนและเป็นกัลยาณมิตรกับเด็กดิฉันมีความหวังว่าเด็กจะสามารถสร้างโจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ได้ ต้องให้เด็กทำซ้ำ ๆเพื่อจะได้เกิดทักษะ

ส่วนการเป็นครูผู้นำแบบดิฉันคือ ทำอะไรทำจริง มีน้ำใจกับทุกคน เตรียมทุกอย่างให้ เช่น แบบฟอร์ม แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน หรือสิ่งที่เพื่อนครูต้องการก็จะจัดหาให้ ข้อค้นพบนักเรียนสามารถสร้างโจทย์ปัญหาจากชีวิตจริง สิ่งที่พบเห็นหรือสิ่งที่เขาคิดขึ้นมาเองได้ เพื่อนครูสามารถดำเนินการได้ตามคำแนะนำหรือเชิญชวนของดิฉันได้ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้สิ่งต่าง ๆนั้นเกิดขึ้นคือตัวครูอยากให้เด็กได้ดีและเพื่อนครูก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สิ่งที่ต้องทำในครั้งต่อไปคือโจทย์

ปัญหาควรมีความซับซ้อนมากกว่าเดิมและเด็กสามารถแสดงวิธีทำได้และชวนเพื่อนครูให้ดำเนินการ ดำเนินการต่อซึ่งจะต้องมีการประชุมพูดคุยกันบ่อยครั้งขึ้น ประโยชน์ที่ได้รับต่อตัวเองคือได้รู้จักเด็กนักเรียนมากขึ้นทำให้เรามีความรับผิดชอบมากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจ มีความสุขในการสอน ภูมิใจในอาชีพครูต่อการเรียนการสอนทำให้เด็กได้พัฒนามากขึ้น เพื่อนครูได้นำไปประยุกต์ใช้ได้ ประโยชน์ต่อโรงเรียนเมื่อครูดี เด็กดี โรงเรียนก็ดีไปด้วย

เทอมหน้าดิฉันก็จะนำการสร้างโจทย์ปัญหาไปดำเนินการต่อไปและเชิญชวนเพื่อนครูมาร่วมกันดำเนินการต่อและขอคำแนะนำจากเพื่อนครูเพื่อจะได้ปรับปรุงงานนี้ให้ดีขึ้น

5. บทเรียนสอนรู้ครูผู้นำ พัฒนาตน สู่ครูมืออาชีพโดยครู5โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ

โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ เป็นโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ เปิดทำการสอน 3 ระดับ คือ ปฐมวัย (อนุบาล 1-2) ระดับประถมศึกษา (ป.1 – ป.6) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) ตั้งอยู่ที่หมู่ 4 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เขตบริการการศึกษา หมู่ 1-4 ของตำบลบ้านใหม่ และหมู่ 1 ตำบลหัวไผ่ อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียน 167 คน ลักษณะชุมชน สังคมท้องถิ่น ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรและรับจ้าง ทำงานตามโรงงานอุตสาหกรรม ปัญหาท้องถิ่น มีฐานะค่อนข้างยากจน และมีปัญหาด้านครอบครัวอย่าร้าง ทำให้นักเรียนหลายคนมีปัญหา ขาดความอบอุ่นทางครอบครัว การเดินทางมาโรงเรียน นักเรียนใช้การเดินเท้า ขี่จักรยาน และจักรยานยนต์ ผู้ปกครองมาส่งบ้าง โรงเรียนบริการอาการกลางวัน อุปกรณ์การเรียน แบบเรียน แต่นักเรียนต้องซื้อบ้างเล็กน้อย บุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนครูผู้สอน 15 คน ชาย 4 คน หญิง 11 คน ผู้บริหาร 1คน อายุเฉลี่ยของครูประมาณ 50 ปี อายุราชการเฉลี่ย 25 ปี ครูครบชั้นเรียน มีการจัดการเรียนการสอนแบบประจำชั้น ในระดับ ป.1-ป.3 มีครูเฉพาะวิชา 1 คน ส่วน ป.4 - ม.3 จัดการเรียนการสอนแบบเวียนสอนตามรายวิชาที่ครูถนัดหรือวิชาเอก แต่บริบทยังขาดครูสอนคณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดนตรี-นาฏศิลป์ วิทยาศาสตร์

ผู้เขียนปัจจุบันอายุ 53 ปี มีอายุราชการ 31 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกเคมีโทชีววิทยา จากวิทยาลัยครูอุบลราชธานี ทำหน้าที่ครูผู้สอนกลุ่มรายวิชาวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมชุมนุม ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สอน 22 ชั่วโมง / สัปดาห์ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่ม คือ ครูวิชาการโรงเรียน ครูฝ่ายปกครอง ดูแลระบบสานสนเทศข้อมูลโรงเรียน จากการปฏิบัติหน้าที่มีความภาคภูมิใจที่ได้รับรางวัลครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ดีเด่นของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นักเรียนที่สอนได้รับรางวัลโครงงานวิทยาศาสตร์หลากหลายรางวัล นักเรียนบางคนที่เรียนจบจากโรงเรียนได้ศึกษาต่อทั้งสายอาชีพและสายสามัญระดับปริญญาตรี โท ทำงานเลี้ยงชีพตนเองได้อย่างมีความสุข

จากการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการเสริมพลังครูผู้นำช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2559 จัดโดย อ.พิทักษ์ โสตถยาคม นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อน

หน้านี้ผู้เขียนเคยเข้ารับการอบรมของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาวะครูผู้นำ และอบรมจากระบบ UTQ (ศึกษาด้วยตนเอง) พอได้รับความรู้ขณะนั้น แต่สถานการณ์ลงมือทดลองปฏิบัติไม่มี จึงทำให้ขาดความเข้าใจสภาวะจริง แต่หลังจากเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการเสริมพลังครูผู้นำครั้งนี้มีคุณครูป้าแหว๋วและ อ.พิทักษ์ โสตถยาคม เป็นวิทยากร ปฏิบัติเชิงกลุ่มย่อยในบทบาทผู้แสดง ผู้สังเกต ผู้สะท้อน แบบเพื่อนร่วมงาน และการทำงานคำนึงถึงเป้าหมาย ซึ่งมีขั้นสอนวิธีการที่หลากหลายที่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้ ในรูปแบบของตนเองที่เคยทำหรือที่คิดว่าถ้าทำแล้วจะประสบความสำเร็จได้ มีการสะท้อนความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เราพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้น กิจกรรมสะท้อนความคิดเห็นทำให้เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน และการทำงานคำนึงถึงเป้าหมาย มีขั้นตอน วิธีการที่หลากหลายที่เราสามารถทำงาน บรรลุเป้าหมายได้ ในรูปแบบของตนเองที่เคยทำหรือที่คิดว่า ถ้าทำแล้วจะประสบความสำเร็จได้ มีการสะท้อนความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เราพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้น กิจกรรมสะท้อนความคิดเห็นทำให้เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน การเป็นครูผู้นำ ควรเป็นผู้ทำนำผู้ตาม เป็นแบบอย่าง และให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นเปิดใจ ให้เกิดการยอมรับ เห็นดี เห็นงามพร้อมๆกัน มีแนวร่วมปฏิบัติทางเดียวกันด้วยความเต็มใจ

ครูผู้นำคือผู้ประสานงาน คอยหล่อหลอมความคิดเห็นเพื่อนผู้ตาม ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันที่ดีที่สุด ที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างดีและมีคุณภาพ ผลจากการที่เป็นครูผู้นำทำให้ผู้เขียนมีการเปลี่ยนแปลงที่ดี เช่นใจเย็นลง ทำงานไม่ต้องรีบให้เสร็จเร็วๆ ค่อยๆทำอย่างมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานให้มากที่สุด ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่นที่สะท้อนกลับมาด้วยความเต็มใจ มองภาพตนเองและพร้อมจะปรับปรุงตัวเองยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้านำเสนอแนวความคิดของตนเองมากขึ้น แต่ที่สำคัญอีกอย่างคือก่อนหน้านี้คิดว่า วิธีของเราเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งอาจทำให้สำเร็จได้ แต่ยังมีหลากหลายวิธี ถ้าเราเลือกมาใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะทำให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม และพบการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนครูที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความเป็นกัลยามิตร มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนบ้าง มีการปรึกษาหารือพูดคุยกันมากขึ้น ผู้เขียนเกิดความภาคภูมิใจ ทำให้เพื่อนครูมีแรงบันดาลใจทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน เข้าใจกัน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เร่งด่วนของโรงเรียนที่ต้องแก้ไข คือปัญหาด้านการอ่าน ของนักเรียน ผู้เขียนคิดว่าครูผู้ตามมีความสำคัญยิ่งในการทำกิจกรรมต่างๆ การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนในการจัดรวมกลุ่ม ประชุม ทำ AAR การใช้ฐานเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเป็นเพื่อนร่วมกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับคนกับงาน ในมุมมองของผู้บริหารก็เป็นส่วนสำคัญจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน ช่วยกำกับติดตามผลการทำงานก็ทำให้ครูผู้นำสามารถทำงานได้อย่างดีเต็มกำลัง เต็มความสามารถ

การปฏิบัติหน้าที่ครูผู้นำของผู้เขียนในโรงเรียนครั้งนี้ ก่อนหน้านี้โรงเรียนมีปัญหาเร่งด่วนเกี่ยวกับการพัฒนาการอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ ของนักเรียนซึ่งเป็นผลวิเคราะห์ของคณะครูจากผลการเรียน ผลการสอบ ONETและ NT ของนักเรียนที่ผ่านมาและจากการแสดงความคิดเห็น ข้อสรุปของคณะครูทั้งโรงเรียน ผู้เขียนได้นำเสนอกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการอ่าน โดยนำเสนอต่อ

ผู้บริหารโรงเรียนและครูวิชาการช่วงชั้น เพื่อให้ผู้บริหารและครูวิชาการช่วงชั้นได้สะท้อนความคิดเห็น รูปแบบหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ผู้เขียนนำเสนอ แล้วผู้เขียนก็นำผลคำชี้แนะ เพิ่มเติมจากผู้บริหารและวิชาการช่วงชั้น ปรับปรุงเติมเต็มรูปแบบและวิธีการ พร้อมกับพูดคุยเสนอแก่เพื่อนครูในโรงเรียนอย่างไม่เป็นทางการ เช่นหลังรับประทานอาหารกลางวัน เวลานั่งพักเล่นขณะเลิกเรียนก่อนกลับบ้าน แล้วจัดลำดับความสำคัญ รูปแบบ นำเสนอ ครูอย่างเป็นทางการในการประชุมครูทั้งโรงเรียน โดยมีผู้บริหารเป็นประธาน ปฏิกิริยาขณะประชุมเพื่อนครูมีครูบางท่านก็ว่า เราทำกันอยู่แล้วให้เด็กอ่านหนังสือ บางคนก็ขอฟังรายละเอียดก่อน ผู้เขียนได้เสนอกิจกรรม เพื่อนรักนักอ่านหลังจากฟังรายละเอียดครูทุกคนว่าลองทำดู และผู้เขียนได้ใช้วิธีพูดคุยกับครูเป็นการส่วนตัว ปฏิกิริยาสะท้อนกลับ ครูเต็มใจที่จะทำโดยกำหนด ระยะเวลาเพื่อการติดตามทุกสัปดาห์ ในวันศุกร์สุดสัปดาห์ หนังสือใช้เป็นแบบเรียนที่มีอยู่แล้ว ให้นักเรียนอ่านตามความสนใจของนักเรียน

หลังจากได้นำเสนอรูปแบบและวิธีการ นำส่วนที่ดีและปรับปรุง มาแก้ไข พอได้พูดได้มีการประชุมเข้าใจ ชี้แนะนำ และได้ไปคิดรายละเอียดเพิ่มเติม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ เริ่มที่ให้คุณครูทุกคนเข้าใจปัญหาการอ่าน เราจะทำอย่างไร ในความคิดของผมคือ ถ้าอ่านทุกหน้า ทุกวันทุกเล่ม อยากให้คุณครูเพิ่มความเอาใจใส่ เพราะสิ่งดี ๆในอดีต เขาเอาใจใส่เด็ก เอาเด็กมานั่งฝึกอ่านกับครู เราก็เคยทำกัน และการสอนสมัยก่อนเป็นการสอนแบบครูประจำชั้น ครู1 คนรับผิดชอบดูแลนักเรียนในชั้น แต่ปัจจุบันมีการสอนเวียนบางวิชา ก็น่าจะดีกว่าเพราะครูมีเวลาในการช่วยเหลือนักเรียนได้มากขึ้น ดังนั้นถ้าเรามาเริ่มเน้นกิจกรรมการอ่าน ครูเอาใจใส่นักเรียนในความรับผิดชอบมากขึ้นก็น่าจะแก้ปัญหาได้ โดยให้นักเรียนอ่านหนังสือ เพื่อนช่วยกันแลกเปลี่ยนเป็นคนอ่าน คนฟัง คนช่วยฝึกเพื่อนอ่าน เมื่ออ่านได้เพื่อนก็ลงชื่อรับรองว่าอ่านได้แล้ว นักเรียนนำไปอ่านให้ผู้ปกครอง พี่ ป้า น้า อาที่บ้านฟังแล้วลงชื่อรับรองกลับมา และหรืออ่านให้คุณครูฟัง ครูอ่านจะให้อ่านทั้งหมดหรือใช้การตรวจสอบการอ่านได้พร้อมรับรอง ทุกหน้าที่อ่าน

จากนั้นคุณครูได้นำไปทดลองปฏิบัติทุกรายวิชา เน้นการอ่าน ผมได้ติดตามสอบถามสังเกตว่าครูให้อ่าน เด็กอ่าน เด็กมีความสนใจดี เด็กเก่งไม่มีปัญหา จะมีเด็กที่เรียนอ่อน หรือที่อ่านไม่ค่อยจะได้มีปัญหาอ่านได้น้อยไม่กี่หน้า ต่างกับเด็กเก่งบางคนอ่านได้70-80หน้า ก็ติดตามรู้ปัญหาเพื่อนไม่ค่อยช่วยเหลือเด็กอ่อน ว่าอ่านช้า เบื่อรอฟัง เสียเวลา มักจะจับคู่กับเด็กเก่งด้วยกัน ทำให้เด็กอ่อนขาดเพื่อนคอยช่วยเหลือ และสภาพที่พบนักเรียนยังมีลักษณะอ่านเพื่อนคะแนน ครูให้อ่านมากกว่าอยากอ่าน เพราะพฤติกรรมยังไม่เจอนักเรียนอ่านตามโต๊ะนั่งเล่นตามร่มไม้ อ่านในห้องสมุด

ได้ชี้แจงในที่ประชุมโดยเสนอแนะว่าน่าจะมีกิจกรรมส่งเสริมเพื่อนรักนักอ่านในชั่วโมงเรียนโดยใช้เวลา 5-10นาที ในแต่ละชั่วโมง ครูทุกคนว่าน่าจะดีก็จะนำไปทดลองดู และได้เน้นว่าครูควรส่งเสริมให้คนเก่งช่วยเหลือคนอ่อน จับคู่กันเป็นบัดดี้การอ่านโดยให้คนอ่อนเลือกเพื่อนที่เป็นคู่ตามความสมัครใจ พร้อมใจของคนเก่ง โดยมีครูภาษาไทย ครูประจำชั้นคอยชี้แนะ กิจกรรมนี้ครูภาษาไทย สังคม วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ว่าดีนักเรียนอ่านได้สาระความรู้ด้วย น่าจะมีส่วนทำให้เวลานักเรียนเรียนจะมีความเข้าใจในรายละเอียดดีขึ้น และได้ติดตามสังเกตเดินผ่านห้องเรียน

บางห้องได้ให้นักเรียนจับคู่อ่านออกเสียงดัง และสะสมจำนวนหน้าที่อ่านมีการรับรองกันมากขึ้น นักเรียนบางคนก็ให้พี่ชั้นโตกว่าช่วยฝึกอ่านและรับรอง บางคนให้ญาติข้างบ้านรับรอง บางคนให้พี่ชายแต่พี่ปฏิเสธไม่สนใจเช่นเด็กหญิงแดนตะวัน ชั้นป.5 ครูประจำชั้นก็แนะนำให้ป้า อา ญาติๆ รับรองได้ และได้ติดตามพูดคุยกับเพื่อนครูอย่างไม่เป็นทางการตอนเช้าขณะเข้าแถวบ้าง คุยกับในห้องพักครูบ้าง ทานอาหารกลางวันบ้าง ครูบางคนก็ชี้แนะเพิ่มเติมว่าให้อ่านหนังสืออย่างอื่นในห้องสมุดได้ไหม ทำห้องสมุดเคลื่อนที่ นำหนังสือใส่กระเป๋าตั้งตามร่มไม้ โต๊ะนั่งเล่น หนังสือการ์ตูน น่าจะกระตุ้นการใช้เวลาว่างอ่านได้เพราะแบบเรียนนักเรียนว่าเบื่อ

การเปลี่ยนแปลงที่ตัวเด็กพบว่านักเรียนเพิ่มมีพฤติกรรมการอ่านมากขึ้น สนใจอ่านเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับพอใช้โดยเห็นได้จากพฤติกรรมการนั่งอ่านของเด็ก ไปดูห้องสมุดช่วงพักกลางวัน การเปลี่ยนแปลงของเพื่อนครูมีความสนใจ ให้ความทำกิจกรรมนี้ได้ดีพอสมควร ครูติดตามการอ่านยังไม่มากนัก ครูที่มีการทดลองทำ “ครู ป.1 มีความต้องการใช้เรื่องการอ่านมาก แต่ก่อนสอนเสร็จก็เสร็จ แต่ปัจจุบันมีเด็กไปขออ่านกับครูนอกเวลาเรียน “

“ครูสำเนียงชั้น ป5สอนวิชาภาษาไทย เราจะกระตุ้นให้เด็กอ่านมากขึ้น และเด็กที่ไม่ค่อยอ่าน อ่านมากขึ้นได้อย่างไร” ผมได้เสนอแนะทดลองหาบัดดี้เพื่อนคู่คิดอ่านที่เขารักกัน ที่เด็กชอบ อาจเป็นห้องเดียวกันหรือต่างชั้น ต่างห้องได้ “

ครูผู้นำที่ดีในความคิดของผมคิดว่า เป็นนักประสานที่ดี ไม่ใช้อำนาจถือความคิดของตนเองถูกต้องเสมอ ควรเป็นนักอธิปราย จูงใจเขาให้เข้าใจก่อน ถ้าเราไม่ได้ใจเพื่อนร่วมงานที่จำทำร่วมกัน กิจกรรมหรืองานที่ทำร่วมกันคงจะสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพไม่ได้ เพราะเขาอาจฟังแต่ไม่เต็มใจที่จะทำให้ความสนใจน้อย คิดว่าตนเองต้องมีการฝึกใช้คำ กิริยา บุคลิกภาพท่าทาง หาจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม การใช้บรรยากาศสบายๆ Relax นั่งคุยกัน นั่งทานข้าว กินของว่างเป็นกันเอง เป็นเพื่อนมากกว่า เพราะเป้าหมายครูก็เหมือนกันคืออยากให้นักเรียนของโรงเรียนเราเป็นคนดี คนเก่ง ประสบความสำเร็จ เขาเป็นผลผลิตของเรา เด็กกลับมารักโรงเรียนรักครู ทักทายครู ช่วยเหลือรุ่นน้องๆ แค่นี้ก็ภูมิใจ สุขใจแล้ว

จุดที่เปลี่ยนแปลงขอตนเองคือ เคยเป็นคนพูดตรงๆ โป้งๆ จะลดลง ฟังเสียงสะท้อนกลับมาปรับปรุงตนเอง อาจเป็นเพราะเป็นครูฝ่ายปกครองเวลาดูแลนักเรียนระดับมัธยมต้องชัดเจนตัดสินด้วยเหตุผลต้องเร็วไม่ทิ้งเวลานาน สอบถาม ลงโทษไม่ปล่อยให้ยืดเยื้อเพื่อให้เด็กเห็นน่าเชื่อถือ ยุติธรรมทำให้บุคลิกไม่เหมาะสมเป็นผู้ประสานงาน อาจขาดความเป็นกัลยาณมิตร จึงต้องปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง

ในการนำเสนอไม่ว่าจะเป็นวิธี ดำเนินการ แนวทางที่ควรต้องทำ ถ้าทำให้เพื่อนไม่เข้าใจไม่สามารถโน้มน้าวความคิดให้ยอมรับได้ ก็ยากที่จะได้รับความร่วมมือ ฉะนั้นการเป็นครูผู้นำก็สอนให้เราเป็นครูที่ดีได้ทางหนึ่ง ได้ร่วมมือกันช่วยกันพัฒนาโรงเรียน เกิดทีมงานการทำงานที่ดีขึ้นมาก โรงเรียนของเราการพัฒนาเด็กนักเรียนทำคนเดียวไม่ได้ โรงเรียนเราต้องช่วยกันทำงานเป็นทีม

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติ เกิดความคิดว่าถ้าไม่ร่วมมือช่วยเหลือกัน งานก็อาจไม่สำเร็จ หากร่วมมือกันทำได้สำเร็จก็เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อนครูรับฟัง ให้

ความสนใจ เชื่อถือ ไว้วางใจเรา อีกอย่างความเครียดในการทำงานเพื่อให้นกเรียนมีผลการสอบโอเน็ตของครูลดลงได้

ในช่วง 2 เดือนที่ทำกิจกรรมนี้ได้รับประสบการณ์และเสียงสะท้อนจากเพื่อนครู จากเด็กนักเรียน ว่าสิ่งที่เราทำเกิดผลแล้วเป็นอย่างไร ทำให้เรามีความภาคภูมิใจหรือไม่ เราต้องปรับปรุงเพิ่มเติมอะไร บทเรียนอะไรก็มีค่าไม่เท่ากับบทเรียนที่เกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติจริง ประสบการณ์จริงในการทำงาน บางครั้งเข้าอบรม ศึกษา อ่านตำราบทความคนอื่น หรือนักวิชาการที่เขียนไว้ผ่านรูปแบบตัวหนังสือไม่ได้นำไปปฏิบัติ ก็เหมือนท่องศีลได้ หากไม่ปฏิบัติก็ไม่เกิดผลรู้จริง แต่เราอาจนำกระบวนการคิด วิธีการนั้นๆมาทดลองปฏิบัติ“ลองดู”

การนำของผม จะเลือกรูปแบบ “คนในครอบครัว” เพื่อนครู นักเรียนเหมือน พี่น้องลูกหลาน เหมือนเพื่อน เป็นกันเอง รักกันดี หวังดีต่อกัน พูดคุย แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกันไม่จำเป็นต้องเป็นทางการ เขาจะมีความสมนึกในการทำมากกว่า ถ้าเป็นเชิงลบ เราก็จะเกิดความเกรงใจ ไม่อยากขัดแย้งคุยกันแบบครอบครัว พี่น้อง งายๆกันเองก็สามารถลดความขัดแย้งได้ดี การมีส่วนร่วมร่วมกันคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เต็มใจทำให้งานสำเร็จยอมรับฟังกัน อย่างการจัดงานแสดงนิทรรศการ การศึกษาอยุธยาสู่สากล พวกเราก็ร่วมกันจัดแสดงผลงาน โดยผมได้รับมอบหมายให้รวบรวมและจัดแสดงผลงานร่วมกับเพื่อนๆในโรงเรียน ผมก็ใช้การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการก่อน คุยรูปแบบ สิ่งนำเสนอกับวิชาการช่วงชั้น ครูที่มีศิลป์ ครูที่ชอบงานด้านตกแต่งต้นไม้ สถานที่ โดยเลือกคุยนอกรอบแล้วมานำเสนอ เพื่อนครูเข้ามาคุยกันหน่อย นำเสนอและแสดงความคิดเห็นปรับปรุง เพิ่มเติม แบ่งหน้าที่กัน ผมก็ติดตามช่วยกันทำ บางก็แก้ไข เพิ่มเติม ผมก็ไม่ทิ้งให้น้อง เพื่อนครูทำตามลำพัง เราจะช่วยกันติดตาม ครูผู้ตามก็เป็นครูผู้นำในเรื่องที่ตนเองถนัดเพราะทำได้ดีกว่า เช่น บางคนถนัดการจัดแต่งสวยงาม บางคนดูแลเรื่องต้นไม้ประดับ บางคนถนัดด้านวางรูปแบบศิลปะ ถนัดด้านไอที ด้านการนำเสนอ บางคนช่วยงานได้หลากหลาย แต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำต้องรู้ว่าใครมีความสามารถด้านใดเป็นพิเศษ แล้วพยายามหล่อหลอมความสามารถทำงานร่วมกัน จูงใจ โน้มน้าวให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายเดียวกันมีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน อย่างการคุยนอกรอบกับเพื่อนครูว่าเด็กที่เรารับผิดชอบ 170 คน ครู 15-16 เฉลี่ยแล้วครู1คน ต่อนักเรียน 12-13คน ถ้าเราช่วยกันให้นักเรียนสามารถอ่านได้ อ่านคล่อง หากจะทำได้ โดยเราต้องตระหนักการอ่านได้ อ่านรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญลำดับต้นๆของการเรียน เราต้องช่วยกันทำให้นักเรียนให้มีคุณภาพให้ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การเปิดโอกาสและสนับสนุนของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญก็อาจทำให้ครูไม่อยากแสดงบทบาท ความคิดเห็น ร่วมมืออย่างเต็มใจในการทำงานได้ ความสำนึกว่าเราเป็นครูมีหน้าที่งานของเราต้องช่วยกันสร้างสมองสร้างคน ความเป็นมนุษย์ของเด็กทำให้เด็กได้รับการเรียนรู้ที่ดี ไม่ใช่แค่สงสารแต่ต้องอยากให้เขาทำได้ดี เป็นครูมา30 กว่าปียิ่งใกล้เกษียณ รู้สึกว่าเรายังทำได้ไม่ดีพอน่าจะทำได้ดีกว่านี้ ความภาคภูมิใจในอาชีพได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองนักเรียน จากเพื่อนครูมากขึ้น ให้ความร่วมมือช่วยกันดีขึ้น มีเป้าหมายตรงกัน ชัดเจน มีแรงจูงใจ การได้พบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้นำจากโรงเรียนอื่นๆก็มีส่วนช่วยได้

มากเพราะเกิดวิสัยทัศน์ รับรู้วิธีการต่างๆมากรูปแบบ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดตลอดแนวทางและวิธีแก้ปัญหาได้ทำให้ เรามีแนวคิด วิธีการทีดีสามารถเลือกได้ให้เหมาะกับสภาพโรงเรียนของเราได้ดี การได้พบแกนนำโรงเรียนอื่นๆทำให้เรามองเห็นแนวทางไม่ใช่เป็นกบในกะลา แต่เป็นกบนอกกะลา เดิมเชื่อมั่นว่าวิธีของเราก็ดี น่าจะทำแล้วได้ผลแต่พอได้พบกับเพื่อนครู เขาก็มีวิธีการหลากหลาย ช่วยทำให้เรามีวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น วิธีการทำให้สำเร็จอาจมีหลายวิธีตามบริบทเราให้ได้ เพราะเรามีไมล์เสียงตามสาย อาจให้เด็กมานั่งอ่านตอนเช้าก่อนเข้าเรียน อะไรที่นักเรียนสนใจอยากนำมาอ่าน การพบกลุ่มทำให้กล้านำเสนอ กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่สร้างความเครียด การพบกันเป็นระยะ ๆ ทำให้เราเตรียมตัว และพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆเพื่อไปบอกกล่าวเพื่อนๆครูผู้นำเราต้องเตรียมตัว นำเสนอสิ่งที่ทำและผลที่เกิดข้อคิดแนวทางปรับปรุงครั้งต่อไปเพื่อให้เพื่อนๆผู้นำสะท้อนกลับ การให้คำมั่นสัญญาที่เราได้เสนอไว้ เราต้องพยายามปฏิบัติกิจกรรม เป็นภาระงานที่ต้องลุให้ได้ การสะท้อนกลับจากการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นมุมมองของเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาตน พัฒนางานได้ดี

6. กล้าคิด กล้าทำ นำสู่ความสำเร็จโดยครู6โรงเรียนวัดทำใหม่

โรงเรียนวัดทำใหม่ ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 ตำบลปากกราน อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หน่วยงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรในโรงเรียน มีจำนวนทั้งหมด 12 คนโรงเรียนวัดทำใหม่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษา นักเรียนมีจำนวน 162คน ด้านชุมชนนั้นมีความแตกต่างทางด้านศาสนาคือ มีศาสนาอิสลามและศาสนาพุทธอาศัยอยู่ร่วมกัน ทั้งนี้คนในชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างกลมเกลียวดังอัตลักษณ์ของโรงเรียน “สองศาสนาพึ่งพากันผูกพันสามัคคี”ท่านผู้บริหาร และคณะครูทุกคนอยู่ด้วยกันแบบพี่แบบน้อง เสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีหน้าที่ ที่รับผิดชอบแตกต่างกันไป ทว่าทุกคนล้วนมีเป้าหมายหลักเดียวกัน นั่นคือ ทำเพื่อพัฒนาเด็กๆโรงเรียนวัดทำใหม่ โดยส่งเสริมด้านการศึกษาให้มีทักษะ การอ่าน การเขียน คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเป็น มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นคนดีของสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

โรงเรียนวัดทำใหม่จัดอยู่ในโรงเรียนนำร่อง 15 โรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนทางโรงเรียนวัดทำใหม่มีความยินดีอย่างยิ่ง และพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนา โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูผู้นำได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้รับความรู้อย่างเต็มที่ เพื่อนำความรู้จากการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบมาถ่ายทอดแก่เพื่อนครูเมื่อเข้าใจกระบวนการวิธีการปฏิบัติแล้ว จึงค้นพบว่าทางโรงเรียนเหมาะกับการจัดการสอน 2 แบบคือScaffolding และ Problem Based Learning เพราะมีความเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนมากที่สุด

จากการรับฟังประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูผู้นำ3 โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปแล้ว นำไปถ่ายทอดแก่เพื่อนครูที่โรงเรียน ครูผู้นำได้เสนอสิ่งที่จะต้องดำเนินการร่วมกันในโรงเรียนของตนเองนั่นคือ “Pop-up สร้างสรรค์การเรียนรู้ ” ครูผู้นำเองรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องกล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอแนวทางปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบบสรุปองค์ความรู้รูปแบบสามมิติทั้งโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ช่วงแรกนั้นครูผู้นำมีความกังวลเล็กน้อย และเกิดคำถามในใจว่า “ เพื่อนครูจะยอมรับในสิ่งที่เสนอเพื่อปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนหรือไม่ผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร” ผลที่ได้ทำให้ครูผู้นำมีกำลังใจที่ดี ผู้บริหารและเพื่อนครูให้การยอมรับ ทุกคนให้ความร่วมมือเด็กๆ ทุกระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 1-6 ได้ร่วมกิจกรรม “Pop-up สร้างสรรค์การเรียนรู้ ” ครูผู้นำได้เรียนรู้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ รู้จักยืดหยุ่น แต่ไม่หย่อนยาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การ After action review (AAR)นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งทางโรงเรียนใช้เป็นการทบทวนงานได้เรียนรู้กระบวนการทำงานเป็นทีมกระบวนการแก้ปัญหา สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนครูมากยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ เพราะการดำเนินงานนี้เป็นการพัฒนาทั้งตนเอง เพื่อนครู และพัฒนานักเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้นักเรียนมีความรู้ มีทักษะการอ่าน การเขียน คิดวิเคราะห์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าว

การวางแผนปีการศึกษา 2559 จะดำเนินการจัดทำ “Pop-up สร้างสรรค์การเรียนรู้ ” อย่างต่อเนื่องโดยอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 1 จัดทำอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 เล่ม ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2-6 จัดทำอย่างน้อยภาคเรียนละ 4 เล่มและจัดทำสื่อเกมส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้นไม่สำคัญไปกว่าใจเรา ที่พร้อมจะเปิดใจรับและยินดีที่จะรวมใจกันเป็นหนึ่งเดียวกล้าคิด กล้าทำสิ่งที่สำคัญที่สุดแห่งความสำเร็จ คือเราต้องเชื่อว่าเราทำได้ ผู้บริหาร คณะครู นักเรียนโรงเรียนวัดทำใหม่และผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนจะก้าวเดินไปในทางเดียวกันอย่างมั่นคง เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่เป้าหมายสำคัญ นั่นคือพัฒนาเด็กไทย กำลังของชาติในอนาคต

7. อ่านผ่านเพลงโดยครู7โรงเรียนวัดพนัญเชิง(ไตรรัตนนายก)

ในระยะเวลา1ปีที่ผ่านมาที่ได้เข้าร่วมโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนและได้รับการอบรมเป็นทีม โค้ชB จากคณะวิทยากร มศว.ทำให้ดิฉันได้รับประสบการณ์ และเทคนิควิธีการใหม่ๆมาให้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในระยะเวลา 2 เดือน ที่ผ่านมาที่ดิฉันได้รับคัดเลือกเป็นครูผู้นำจากโครงการที่สานต่อจากโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนทำให้ดิฉันต้องรับบทบาทในการเป็นต้นแบบของ เพื่อนครูในการทำกิจกรรมอ่านผ่านเพลงซึ่งมีเป้าหมายหลักก็คือให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ทุกคนโดยกิจกรรมอ่านผ่านเพลงที่ดิฉันได้กำหนดขึ้นมานั้นเป็นกิจกรรมแปลกใหม่ที่ให้ผู้เรียนอ่านหนังสือผ่านบทเพลงและสามารถต่อยอดออกเป็นกิจกรรมอื่นๆ เช่น การคัดลายมือ การวาดภาพตามจินตนาการ และกิจกรรม ร้องเพลงซึ่งสามารถสร้างความสุขสนุกสนานให้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี รอยยิ้มและเสียงหัวเราะของผู้เรียนที่มีตลอดการทำกิจกรรม ทำให้ดิฉันแอบยิ้มในใจว่าสิ่งที่ดิฉันคิด สิ่งที่ดิฉันทำนั้นเกิดประโยชน์หรือพัฒนาการกับผู้เรียน ทั้งทางด้านการเรียน สังคม อารมณ์ และสติปัญญา

ตลอดระยะเวลาที่ทำกิจกรรมอ่านผ่านเพลงนั้นดิฉันรู้สึกประทับใจนักเรียนและเพื่อนครูที่ทุ่มเทร่วมแรงร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และสามารถให้ผู้เรียนอ่านออกเขียนได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และที่สำคัญผู้เรียนมีความสุขในการร่วมทำกิจกรรม ความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นมานี้ดิฉันต้องขอขอบคุณ ผอ.บรรจง น้อยทอง. ที่ได้มอบหมายให้ดิฉันรับผิดชอบโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน ถือว่าเป็นโอกาสและประสบการณ์ดีๆที่ทำให้ดิฉันเปิดโลกทัศน์ทางด้านการสอนและการทำงานร่วมกับผู้อื่นและที่สำคัญทำให้ดิฉันได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ และได้รับบทบาทเป็นครูผู้นำ เป็นหน้าที่ที่ท้าทายความสามารถการเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีซึ่งเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากในการสร้างสรรค์ผลงานหรือสื่อใหม่ๆมาให้กับผู้เรียน และสามารถทำให้ผู้เรียนอ่านออกเขียนได้ โดยโครงการอ่านผ่านเพลงของดิฉันถือว่าประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีอีกทั้งยังทำให้ผู้เรียนเกิดความสุข และทักษะการเขียนการอ่านการฟังการจินตนาการได้เป็นอย่างดี

ในฐานะที่ดิฉันเป็นข้าราชการครูคนหนึ่งที่อยากเห็นการศึกษาไทยของเราเดินหน้าต่อไปอย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องขอขอบคุณที่มีโครงการดีๆแบบนี้มาให้พวกเราได้เรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ แบบที่เราไม่เคยทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และนี่คือ"ครูผู้นำ" อย่างแท้จริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีโครงการดีๆแบบนี้ออกมาพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

8. “ครูผู้นำ” เพื่อการเรียนรู้โดยครู8 โรงเรียนวัดผึ้งแดด

ครู8 ตำแหน่งครูโรงเรียนวัดผึ้งแดด จบการศึกษาจากวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา บรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกในปีพ.ศ.2527 ที่โรงเรียนแหลมทองผดุงวิทย์ จังหวัดชัยภูมิ ปีพ.ศ.2532ได้ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในปีพ.ศ.2554 ได้ย้ายดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนวัดผึ้งแดดจนถึงปัจจุบัน ประวัติการรับราชการนับว่ามีประสบการณ์ในด้านการสอนมากพอ ซึ่งในแต่ละ

โรงเรียนมีการจัดการบริหารที่มุ่งหวังเดียวกันคือให้นักเรียนได้อ่านออกเขียนได้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

โรงเรียนวัดผึ้งแดดตั้งอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลทับน้ำ อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นเขตติดต่อกับจังหวัดอ่างทอง ปัจจุบันมีนักเรียน 183 คน ครู 15 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 สภาพครอบครัวความเป็นอยู่ของนักเรียนส่วนใหญ่ยากจน ครอบครัวขาดความอบอุ่น พ่อแม่ทำงานนอกบ้าน การดูแลลูกจึงเป็นภาระของผู้สูงวัย จึงทำให้นักเรียนส่วนหนึ่งมีปัญหาทางด้านจิตใจ และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ก่อนที่โรงเรียนเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำครั้งนี้ โรงเรียนได้จัดกิจกรรมเสริมเพื่อให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ กล้าแสดงออก เช่น กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ โดยให้นักเรียนนำเสนอหน้าแถวช่วงเคารพธงชาติ กิจกรรมเสียงตามสายกิจกรรมห้องสมุดเคลื่อนที่ เป็นต้น แต่กิจกรรมเหล่านั้นปฏิบัติไม่ต่อเนื่องขาดการกำกับติดตาม ประกอบกับภาระหน้าที่ของครูมีมาก

เมื่อโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำระยะหนึ่ง ครูผู้นำได้นำแนวคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนต่างๆ จึงเกิดพลังและมีกำลังใจที่จะทำกิจกรรมนั้นให้ต่อเนื่อง โดยเริ่มจากตัวครูผู้นำก่อน ต่อมาจึงชักชวนขยายผลให้เพื่อนครูได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดกิจกรรม ครูผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับครูในโรงเรียนมากขึ้น

การจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนได้มีการพัฒนาดีขึ้นเช่นกิจกรรมรักการอ่านห้องสมุดเคลื่อนที่ นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น ผลที่ได้รับจากการอ่าน ห้องเรียนมีการพัฒนามากขึ้น มีมุมหนังสือ มุมรักการอ่าน มุมศิลปะมุมสื่อการเรียนการสอน ห้องสมุดที่เคยเงียบเหงา กลับมีนักเรียนเข้าไปอ่านเพื่อที่จะได้ค้นคว้าหาหนังสือใหม่ๆอ่าน เพราะนักเรียนเกิดการแข่งขันล่ารางวัลจากครูยอดนักอ่านประจำสัปดาห์

การเป็นครูผู้นำในระยะแรกๆนั้นมีความยากลำบาก เพราะไม่กล้าที่จะให้ผู้ร่วมงานทำในสิ่งที่เราต้องการเราต้องเป็นผู้นำในตัวเราก่อน เมื่อนักเรียนมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดี ผู้อื่นมองเห็นความสำคัญ จึงเกิดแนวคิดที่จะทำตาม คาดว่าในเทอมหน้าครูผู้นำจะถ่ายทอดและชักนำให้ครูทุกท่านได้จัดกิจกรรมในการรักการอ่านโดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้

9. “ครูผู้นำสรรค์สร้างกิจกรรม สู่พัฒนาการอ่านเขียน”โดยครู9โรงเรียนวัดโคกช้าง (ราษฎร์บำรุง)

โรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียน 300 กว่าคน เราอยู่กับเนื้อที่ประมาณไร่นิดๆ ในช่วงแรกต้องยอมรับเลยว่า ตนเองต้องทบทวนวิชาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนขนานใหญ่ เพราะไม่ได้เป็นครูมา 5 ปีแล้ว แต่ด้วยเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานจึงพยายามพัฒนาปรับปรุงตนเอง และด้วยความโชคดีที่ได้บรรจุที่โรงเรียนวัดโคกช้าง ได้เห็นการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูที่เป็นแม่พิมพ์ที่ดีในการอบรมบ่มเพาะศิษย์ทั้งวิชาการและวิชาชีวิตรวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีกับการเริ่มต้นในการประกอบวิชาชีพครูให้กับตนเองด้วย

โรงเรียนวัดโคกช้างได้กำหนดอัตลักษณ์ ว่า“นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน” ดังนั้น เป้าหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนจึงไม่พ้นเรื่องการพัฒนาการอ่านการเขียนในระยะแรกที่ตนเองได้มาเข้าร่วมกิจกรรมพลังครูผู้นำนั้นความรู้สึกแรกเลยไม่อยากเป็นผู้นำใคร ประมาณว่าขอเป็นผู้ตาม ตามในสิ่งที่ดีจะดีกว่า แต่เมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้วก็ต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด เมื่อได้รับข้อมูลแนวทางในการทำกิจกรรมจาก อ.พิทักษ์ และคณะครูแกนนำจาก 3 โรงเรียน จึงได้นำข้อมูลเสนอต่อผู้อำนวยการและคณะครูฝ่ายวิชาการเพื่อช่วยกันทบทวนเป้าหมายในการพัฒนาการอ่านการเขียนและวางแผนดำเนินกิจกรรม โดยตนเองนั้นได้ยกตัวอย่างกิจกรรมจากโรงเรียนแกนนำให้เพื่อนครูได้ฟัง ทำให้เพื่อนครูได้เห็นภาพของกิจกรรมที่จัดให้กับนักเรียนมากขึ้น แล้วโรงเรียนเราจึงเริ่มจากกิจกรรมแรกเป็นกิจกรรมการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องที่มีการกำหนดชั่วโมงรักการอ่านให้นักเรียนได้อ่านหนังสือตามความสนใจของตนเองตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 -6 และเมื่อนักเรียนอ่านแล้วจึงบันทึกการอ่าน ซึ่งกิจกรมนี้จะมีคุณครูบรรณารักษ์และคุณครูประจำชั้นช่วยดูแลนักเรียนในการทำกิจกรรม และกิจกรรมที่สองเป็นกิจกรรมวาดภาพแล้วเล่นคำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ตนเองได้แรงบันดาลใจจากกิจกรรมของครู3 โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ ที่ได้ให้นักเรียนเขียนเรื่องประกอบภาพเชิงสร้างสรรค์ นำกลับมาเล่าสู่ให้เพื่อนครูฟัง และเพื่อนครูนำมาต่อยอดเป็นกิจกรรมของห้องสมุดหรรษาในชั่วโมงลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้

ในส่วนของตนเองได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการอ่านการเขียนให้กับนักเรียนนั้น ตนเองได้บูรณาการการอ่านการเขียนไปพร้อมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เช่น การฝึกการอ่าน-เขียน และการสรุปผลการทดลอง

ในภาพรวมของการดำเนินกิจกรรมในระยะแรก เพื่อนครูมีความรู้สึกว่าได้รับภาระงานเพิ่มเหมือนกัน แต่ผลในทางกลับกันเพื่อนครูจะพยายามคิดกิจกรรมใหม่ๆ กิจกรรมดีๆ ที่ส่งเสริมการอ่านการเขียนมาสู่นักเรียนอยู่เสมอ และหลังจากในระยะแรกตนเองได้นำผลการจัดกิจกรรมมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูผู้นำเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2556 พบว่า มีบางบทบาทที่ตนเองจะต้องนำไปพัฒนาความเป็นครูผู้นำของตนเองนั่นก็คือ “การไปทำและการไปนำ”การไปทำนั้นก็คือการไป

ร่วมลงมือทำกิจกรรม ส่วนการไปนำนั้นก็คือเมื่อเราได้ทำให้เขาเห็นแล้วว่าเราทำได้ เราจึงไปนำเขาได้ แล้วเขาจึงทำแบบเราได้

ดังนั้น ในระยะที่สอง กิจกรรมคัดลายมือ “ข้อความโดนใจ”จึงเป็นกิจกรรมที่จัดช่วงต้นเดือนมีนาคม ที่ตนเองได้ให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้ฝึกคัดลายมือในชั่วโมงโฮมรูม ซึ่งตนเองพยายามคิดหาวิธีที่จะทำให้นักเรียนรักที่จะฝึกคัดลายมือและรู้สึกไม่เบื่อหน่ายกับการคัดลายมือ โดยใช้ข้อความที่โดนใจกับวัยของนักเรียนแต่เป็นข้อความสั้นๆที่ให้ข้อคิดเตือนใจและออกแบบกระดาษที่ใช้คัดลายมือให้ดูน่าสนใจ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้รับการตอบรับจากนักเรียนเป็นอย่างดี นักเรียนมีความสนใจและถามครูทุกวันว่าวันนี้ครูจะมีข้อความโดนใจอะไรมาให้นักเรียนได้คัดลายมือ และในส่วนกิจกรรม “คลินิกช้างน้อย”ในคลินิกจะเป็นการช่วยเสริมพัฒนาการทางการอ่านการเขียนให้กับนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เสริมเด็กเก่ง และซ่อมเด็กอ่อน ซึ่งภายในคลินิกจะมีสื่อกิจกรรมใบงาน และใบความรู้มากมายที่จัดไว้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ไปพร้อมกับครูและหรือเรียนรู้ด้วยตนเองและจากสองกิจกรรมนี้โรงเรียนจะดำเนินการขยายผลอย่างต่อเนื่องในปีการศึกษาถัดไป ซึ่งในการดำเนินการต่อไปนั้น ตนเองจะขยายผลกับเพื่อนครูในโรงเรียนทุกคน เพื่อให้เพื่อนครูทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาการอ่านการเขียนของผู้เรียน เพราะมีความเชื่อว่าเพื่อนครูทุกคนทำได้

ในท้ายสุดนี้ การที่เราได้มีโอกาสได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากครูผู้นำในต่างโรงเรียนทำให้เรามองเห็นประสบการณ์ใหม่จากโลกแห่งการเรียนรู้ และโลกแห่งการเรียนรู้นี้ทำให้ตนเองได้พบเพื่อนใหม่ที่มีสิ่งดีงามมาแบ่งปันกันทุกครั้ง บทบาทของครูผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ตนเองได้เห็นจากเพื่อนครูผู้นำนั้น นั่นก็คือ การเป็นผู้นำในการสรรค์สร้างกิจกรรมต่างๆ มาสู่ผู้เรียนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละโรงเรียน เพราะทุกครั้งที่ครูผู้นำเสนอกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน ได้แสดงออกถึงความพยายาม ความรู้สึกนึกคิด ความมุ่งมั่นจริงใจในการพัฒนาศิษย์ให้เป็นผู้มีความเจริญงอกงามในทุกๆด้าน

10. ครูผู้นำ “พลังงานเล็ก ๆ สู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้”โดยครู10โรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนและชุมชน สภาพโดยรวมของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขนาดกลางค่อนข้างที่จะมีความพร้อมด้านสื่อการสอน และครูที่มีความรู้ความสามารถ ทางโรงเรียนจึงได้รับการไว้วางใจให้เป็นโรงเรียนนำร่อง ในหลายๆโครงการ

สำหรับดิฉัน จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์- ชีววิทยา (กศ.บ.) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พอเรียนจบก็กลับมาเป็นครู อัตราจ้างของโครงการ ครูวิทย์– คณิต ได้ 1 ปี แล้วก็สอบบรรจุ ได้ที่ โรงเรียนนี้ เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2558 ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้บ้าน จึงทำให้มีความคุ้นเคยกับครูในโรงเรียนพอสมควร สำหรับ การเข้าร่วมโครงการนี้ คือ ได้รับช่วงต่อจากพี่ที่เขาทำอยู่

หลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการ ได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ในช่วงที่ 1 ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการมากยิ่งขึ้น ได้รับฟังการดำเนินการของ ครูผู้นำ 3 โรงเรียนแรก ว่าเขามีวิธีการดำเนินการอย่างได้ ในแต่ละขั้นตอน หลังจากที่ กลับมาโรงเรียนก็ได้ มาปรึกษากับ ผอ ว่าเราจะทำอย่างดี เพื่อที่พัฒนาปฏิรูป ด้านการอ่านออกเขียนได้ของโรงเรียน เรา ผอ ก็เสนอมา 2 แนวความคิด ประเด็นที่ 1 จัดการกับเด็กที่ยังอ่านไม่ค่อยคล่อง (เด็กในโรงเรียนจะอ่านออกเกือบทุกคน เนื่องจากครูที่ สอนระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 มีความเชี่ยวชาญ และมีเทคนิคการสอนที่ดีมาก จะเด็กที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่นเพียงบางคนที่ยังอ่านไม่ค่อยคล่อง) และประเด็นที่สอง หาวิธีการพัฒนา เด็กที่อ่านคล่อง เขียนคล่องแล้ว ให้มีใจรักในการอ่านมากขึ้น ก็ได้เริ่มดำเนินการกับเด็กที่ อ่านไม่ค่อยคล่อง โดยการจัดกิจกรรมในชั่วโมงลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ สอนโดยมีครูเป็นผู้ควบคุม แต่การสอนจริงๆ จะเป็นการเรียนรู้แบบ พี่ช่วยน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน และสำหรับเด็กที่อ่านคล่องเขียนคล่องแล้ว ก็ดำเนินการด้วยกิจกรรมรักการอ่าน สืบเนื่องจากโครงการที่ โรงเรียนได้ทำอยู่แล้ว แต่ยังไม่ครบทุกห้อง ก็ดำเนินการให้ครบทุกห้อง และนอกจากนี้ ยังได้นำแนวความคิดจากพี่น้อง โรงเรียนวัดพระแก้ว ในเรื่องของการใช้ สี มาเป็นส่วนหนึ่ง ในเรื่องของการทำแผนผังสรุปความคิด ก็ได้ดำเนินการ กับนักเรียน ในแต่ละชั้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ตนเองได้รับความรู้ทักษะการเป็นครูผู้นำ อันดับแรก ได้ความรู้จากการเสวนาในแต่ละครั้ง รองลงมาจะเป็น ผอ. และคุณครูในโรงเรียนทุกท่าน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง คือ ทำให้มีความกล้าที่จะ เสนอ แนวความคิดใหม่ ๆ กล้าที่ จะทำงานต่าง และประสานงานกับครูต่างๆมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องเรียน เด็กมีความสนใจในเรื่องการใช้สีสัน ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านสัมพันธภาพในโรงเรียน คือ มีการแลกเปลี่ยนความคิด ในการทำงาน มากกว่าเดิม

การได้เข้าร่วมโครงการนี้ ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆหลายประการที่จะนำไปต่อยอดในปีการศึกษาหน้า ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองในการทำงานต่างๆ ก็จะสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับหรือแนวความคิดสอดแทรกเข้าไป และการดำเนินโครงการนี้ยังได้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดของครูทุกท่านภายในโรงเรียน และเด็กๆก็มีความสุขกับการเรียนรู้ แนวการพัฒนาต่อเนื่องในปีการศึกษาหน้า ทางโรงเรียนก็ได้มีการวางแผน ในการเตรียมความพร้อม ในด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ กับกลุ่มนักเรียนที่ ยังอ่าน และเขียนไม่คล่องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

11. จากครูผู้ช่วยสู่ครูผู้นำการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนโดยครู11โรงเรียนวัดบ้านดาบ

ข้าพเจ้าครู11 ตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดบ้านดาบ ตำบลบ่อโพง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ วิชาเอกภาษาอังกฤษ ข้าพเจ้าได้เข้ารับราชการที่โรงเรียนวัดบ้านดาบเป็นที่แรกในชีวิตการรับราชการ โรงเรียนวัดบ้านดาบประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน ครู 6 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ 1 คน นักการภารโรง 1 คน

รวมบุคลากรทั้งหมาด 9 คน นักเรียนทั้งหมด 114 คน โรงเรียนและชุมชนวัดบ้านดาบนี้ เป็นชุมชนขนาดเล็กๆ ผู้คนส่วนมากเป็นคนต่างถิ่นเข้ามาอาศัยและประกอบอาชีพรับจ้าง สภาพความเป็นอยู่ค่อนข้างลำบาก ทำให้เด็กนักเรียนโรงเรียนนี้ขาดความพร้อมในหลายๆด้านที่จะศึกษาเล่าเรียน เช่น ทุนการศึกษา เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย อุปกรณ์การเรียน เป็นต้น

เมื่อข้าพเจ้าได้เข้ามาทำงานที่โรงเรียนวัดบ้านดาบนี้ ได้ทำงานในตำแหน่งครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูไม่ครบชั้น จึงไม่ได้สอนตามวิชาเอกที่สำเร็จการศึกษามา โรงเรียนแห่งนี้ใช้การสอนโดยการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ดังนั้นหน้าที่หลักของครูประจำชั้นคือ ศึกษาหลักสูตร แผนการสอนจากโรงเรียนต้นทาง คอยดูแลให้นักเรียนสนใจเรียน มีสมาธิ ถาม-ตอบ กับครูจากโรงเรียนต้นทาง จัดเตรียมสื่อ อุปกรณ์ ใบงาน ที่จะต้องใช้ในการเรียนการสอนในแต่ละชั่วโมงให้พร้อม รวมทั้งการสรุปบทเรียน หรือตอบคำถาม หากนักเรียนมีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับบทเรียนนั้นๆ

ต่อมาได้มีโครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน ท่านผู้อำนวยการได้เลือกข้าพเจ้าเป็นตัวแทนของคณะครูเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ซึ่งต้องทำหน้าที่เป็นครูผู้นำ จึงทำให้เกิดความสงสัยในตอนแรกเพราะข้าพเจ้าเพิ่งบรรจุได้ไม่นาน อีกทั้งยังไม่มีประสบการณ์มากพอที่จะไปเป็นครูผู้นำเพื่อนำครูท่านอื่นได้ แต่พอได้เข้าร่วมโครงการนี้ ทำให้ข้าพเจ้าได้รับความรู้มากมายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ นวัตกรรมต่างๆที่จะสามารถทำให้ผู้เรียนของข้าพเจ้ามีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถตรงตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ได้ ข้าพเจ้าได้นำแนวคิดในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอ่านที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับใช้กับผู้เรียนของข้าพเจ้า ผลปรากฏว่าผู้เรียนของข้าพเจ้า สนใจ และกระตือรือร้นในการอ่านมากขึ้นและสนุกสนานในการอ่าน เนื่องจากเมื่ออ่านเสร็จแล้วจะได้มาตอบคำถามที่คุณครูได้ตั้งคำถามไว้ ใครตอบคำถามได้ถูกต้อง ครบถ้วนที่สุด จะได้รางวัลจากคุณครูไป นอกจากความรู้ที่ได้แล้ว โครงการนี้ยังทำให้ตัวข้าพเจ้ามีความเป็นผู้นำ มีความกล้ามากขึ้น ถึงแม้จะเพิ่ฆเข้ารับราชการ ข้าพเจ้าสามารถที่จะอธิบาย ชี้แจง และลงมือทำ เพื่อให้ผู้อื่นได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ และสิ่งที่ได้รับอีกอย่างก็คือกัลยาณมิตรทั้งหลายที่ได้จากโครงการนี้ ไม่ว่าจะเป็นท่านผู้อำนวยการ และครูผู้นำจากโรงเรียนอื่นๆ ที่ล้วนแล้วแต่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นกันเอง ถ่ายทอดความรู้แบบไม่ปิดกั้น ทำให้ข้าพเจ้าอบอุ่นใจที่ได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนในทุกๆครั้ง

การได้เข้าร่วมโครงการนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้รับประสบการณ์ที่ดี ความรู้มากมายที่สามารถนำมาใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์จริงต่อการทำงานของข้าพเจ้า อีกทั้งยังเกิดผลดีต่อผู้เรียนของข้าพเจ้า และยังส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำในตัวข้าพเจ้าเอง ทำให้มีความกล้าแสดงออก กล้าทำ กล้าเป็นผู้นำอีกด้วย และข้าพเจ้าจะนำความรู้ แนวคิดที่ได้จากโครงการนี้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนของข้าพเจ้าต่อไป

12. ครูผู้นำ"ฉันคือแผนที่" โดยครู12โรงเรียนวัดพระแก้ว

ครู12 เป็นข้าราชการครูมาตั้งแต่ 2 พ.ค. 54 ก่อนหน้าที่จะย้ายมาอยู่ที่โรงเรียนวัดพระแก้ว น้องอยู่โรงเรียนขนาดเล็ก เรียกว่าเล็กมา ๆ มาก่อน คือมีครู 2 คน นักเรียนอีก 30 กว่าคน น้องย้ายมาอยู่โรงเรียนวัดพระแก้ว เมื่อ 3 มกราคม 2558 ก็ถือได้ว่าเป็นการย้ายกลับบ้าน เพราะน้องเองเป็นคนพระแก้ว ดีใจนะคะที่ได้มาอยู่ใกล้ ๆ บ้านได้มาสอนเด็ก ๆ ที่เราคุ้นเคย ที่เรารู้จักพื้นฐานของเค้าทั้งทางครอบครัว สังคม สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะโรงเรียนวัดพระแก้วเป็นโรงเรียนขยายโอกาสมีชั้นมัธยมต้น และน้องเองได้รับผิดชอบการสอนนักเรียนมัธยมการที่เรารู้จักพื้นฐานของนักเรียนเป็นตัวช่วยอย่างดีในการสอน ช่วยเหลือ หรือส่งเสริมนักเรียนในด้านต่าง ๆ

การทำงานของน้องที่โรงเรียนวัดพระแก้วต่างจากที่เดิมมาก เพราะที่โรงเรียนเดิมน้องทำงานคนเดียวรับผิดชอบเกือบทุกงานในโรงเรียน แต่ที่โรงเรียนวัดพระแก้วเป็นโรงเรียนขนาดกลางมีครูถึง 18 คน การทำงานจึงมีการกระจายหน้าที่กันไป จากที่เคยคิดเองทำเองจากที่เดิม ก็เปลี่ยนเป็นคิดแต่ไม่กล้าที่จะลงมือทำเลยเดี๋ยวนั้น ต้องปรึกษาหลาย ๆ คน เสนอ ผอ. ก่อน หรือไม่ก็รอให้ ผอ. สั่งให้ทำ เรียกง่าย ๆ ว่า "กล้าคิดแต่ไม่กล้าทำ" อาจเป็นเพราะน้องยังใหม่สำหรับที่นี่และก็ยังเด็กมาก ๆ ในโรงเรียน แต่หลังจากที่โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน น้องเองได้มีบทบาทมากขึ้นได้รับหน้าที่มากขึ้นมีงานที่รับผิดชอบมากขึ้น เหมือนรู้สึกว่าการทำงานกลับมาหาเราอีกครั้ง น้องมีความมั่นใจมากขึ้นในการที่จะคิดและลงมือทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ในโรงเรียน เพียงแต่น้องต้องเสนอให้ ผอ. ทราบก่อนว่าน้องคิดอะไรและจะทำอะไร ผอ. จะให้คำปรึกษาให้คำแนะนำได้เสมอ และที่สำคัญน้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เราช่วยกันคิด ช่วยกันทำร่วมกันเสนอแนวทางความคิดเห็นหรือต่อยอดความคิดของอีกคน เพื่อให้งานออกมาประสบผลสำเร็จ อย่างที่น้องเคยกล่าวกับ อ. พิทักษ์ ไปเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 59 ว่า "มีน้องที่โรงเรียนเค้าพูดกับน้องว่าเค้ารู้สึกดี เค้ามีความสุขที่มีน้องย้ายเข้ามา มีเพื่อนครูมาบรรจุใหม่และช่วยกันทำงาน เมื่อก่อนเค้าอยู่คนเดียวเค้าก็เป็นแบบน้องตอนแรก กล้าคิดแต่ไม่กล้าทำ แต่พอมีน้องและคนอื่น ๆ มา เค้ามีเพื่อนคิดมีเพื่อนทำ ซึ่งทำให้เค้ารู้สึกดี มีความสุขและสนุกกับการทำงาน "

กิจกรรมจากการเข้าร่วม โครงการเสริมพลังครูผู้นำ คือ กิจกรรม สีสันสร้างการเรียนรู้ ซึ่งน้องได้คุยกับเพื่อนครู (กลุ่มย่อย) ว่าน้องมีแนวคิดที่จะพัฒนานักเรียน ระดับชั้น ป. 6 - ม. 3 ในด้านการอ่านจับใจความ สรุปความ ย่อความ เกี่ยวกับเนื้อหาในบทเรียนแต่ละวิชา เหมือนเป็นการทำ Short note หรือ Lecture ตามความเข้าใจของนักเรียนและใช้ภาษาที่นักเรียนเข้าใจโดยใช้ปากกาสีสันสวยงามเป็นตัวช่วยในการจำ เพื่อใช้ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและต่อยอดทักษะทางภาษาไทยแก่นักเรียนด้วย ซึ่งเราตกลงกันว่าเราจะใช้วิธีการที่เราถนัดซึ่งจะไม่มีวิธีการตายตัว อาจเป็น mind map Short note Concept map หรือวิธีการอย่างอื่นก็ได้ แต่เราจะมีผลหรือเป้าหมายเดียวกัน ซึ่ง ณ ปัจจุบันเราได้เริ่มดำเนินการไปแล้ว โดยเฉพาะกับชั้น ป. 6 และ ม. 3 ซึ่งได้รับผลตอบรับจากนักเรียนค่อนข้างดี คือ มีนักเรียนบอกว่าชอบการเรียนการสอนแบบที่เราใช้ ทำ

ให้เข้าใจง่าย อย่างการใช้รูปภาพแทนการบรรยายนั้นทำให้นักเรียนมีความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนมากขึ้นและรู้สึกชอบที่ได้วาดรูปได้ใช้สีในการเรียน ส่วนเป้าหมายในภาคเรียนหน้า น้องและเพื่อนครู (กลุ่มย่อย) ต่างได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการ และเกิดการต่อยอดความคิดซึ่งกันและกัน ตามที่เคยได้กล่าวว่า "เปิดหู เปิดตา เปิดใจ แล้วก้าวไปด้วยกัน"

โดยภาคเรียนหน้า น้องและเพื่อนครู (กลุ่มย่อย) จะขยายผลกิจกรรมสู่ครูในโรงเรียน สู่นักเรียนทุกระดับชั้น ซึ่งวิธีการยังคงไม่ตายตัวจะเป็นไปตามความถนัดของผู้สอนแต่ละคน ส่วนตัวน้องเองนั้นน้องคิดว่าจะใช้อย่างเต็มรูปแบบในวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ คือ น้องเตรียมสมุดสำหรับนักเรียนไว้โดยเฉพาะ เตรียมสีไว้ใช้ในชั้นเรียน ซึ่งนักเรียนจะต้องสรุปเนื้อหาในแต่ละชั่วโมงลงในสมุดที่เตรียมไว้ให้ทุกครั้ง ซึ่งน้องจะยกเลิกสมุดจดงานหรือบันทึกงานแบบเดิมจะคงเหลือไว้แต่สมุดแบบฝึกหัดและบันทึกกิจกรรมการทดลอง เพื่อเป็นตัวอย่างหรือเป็นแนวทางแก่เพื่อนครูท่านอื่น ๆ ด้วย

"น้องคิดว่าตัวเองไม่ได้เป็นผู้นำ น้องเปรียบตัวเองเหมือนแผนที่ไม่ใช่ GPS ที่คอยนำทาง แต่น้องเป็นแผนที่ที่มีทางที่หลากหลายให้เพื่อนครูได้เลือกใช้ตามความชอบหรือความถนัดเท่านั้น ซึ่งจุดหมายปลายทางของเราคือที่เดียวกัน"

13. เราเดินไปด้วยกันโดยครู13โรงเรียนวัดดาวคะนอง

การดำเนินงานโรงเรียนปฏิรูปที่โรงเรียนวัดดาวคะนองเดินผิดเดินถูกกันมาหลายที กว่าจะกระโดดขึ้นมาอยู่บนเส้นทางเดียวกับโรงเรียนอื่นได้ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้นำและคุณครูพยายามสู้ร่วมกัน ช่วยกันไปจนกว่าจะถึงวันเข้าใจ แรกๆดูเหมือนทุกคนจะถูกใจการสอนแบบ scaffolding กันไปหมด คงเป็นเพราะมันดูง่ายและเห็นผลได้เร็ว สุดท้ายก็กลายเป็นตาบอดคลำช้าง เรามองเห็นด้านเดียว คิดว่าใช่คนนำก็พาไปตามที่เราเข้าใจ กว่าจะคลำเจอช้างทั้งตัวก็ต้องใช้เวลานานทีเดียว กว่าจะเข้าใจได้ว่า Scaffolding นั่นคือ การช่วยเหลือนักเรียนของเราด้วยวิธีการต่างๆ ตามสภาพปัญหาที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองได้

ถ้าภาพการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้คือช้างตัวใหญ่ มือสั้นมือยาวที่โรงเรียนก็คงต้องลงความเห็นกันว่าคลำเจอหัวช้างแล้วพร้อมๆกัน นั้นคือ การทำ AAR ร่วมกันที่เป็นหัวใจของการทำงานครั้งนี้ การเรียนรู้ระหว่างทำงาน ๆได้ทบทวนวิธีการทำงานเรามั่นใจว่าวิธีนี้ใช่ ภูมิใจที่จะนำเสนอหรือแม้กระทั่งปัญหาเราก็แชร์กัน ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาความผิดพลาดของใครทั้งสิ้น แต่เงื่อนไขคือ "การทบทวน" เท่านั้น พื้นฐานของการทำ AAR โรงเรียนเราของ คือ วิธีการลดความแตกต่าง ดันจุดที่ใช่ขึ้นมาเพื่อไต่ระดับให้เท่ากัน ช่วงแรกๆที่ดำเนินการก็รู้สึกอึดอัดกันบ้าง เพราะรู้สึกว่าเป็นภาระ แต่พอเราทำไปเรื่อยๆ พอเข้าใจ ก็พบว่ามันเป็นสิ่งที่เราทำอยู่แล้ว วิธีการจัดการเรียนรู้ใดก็ตามที่ทำให้เด็กดีขึ้น ลองนึกสิ่งที่เราทำก็ได้ค่ะ วิธีการสอนในแบบต่างๆ แบบฝึกหัด แผ่นพับ บัตรคำ เกมการศึกษา การสอนทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ งานประดิษฐ์ โครงงานอาชีพ งานเกษตร หรือแม้กระทั่ง BBL เพียงแค่เราวางตัวเราในฐานะคนคอยสนับสนุน และ

ช่วยเหลือ สร้างความรู้ความเข้าใจให้นักเรียนเพื่อให้ใช้การแก้ปัญหาของตนเองอย่างเป็นขั้นเป็นตอนนี่แหละค่ะการจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดของเรา

ช่วงต้นปีครูผู้นำได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกลุ่มกันอีกครั้ง ได้มีโอกาสสานต่อเรื่องโรงเรียนปฏิรูปอีกครั้ง แต่คราวนี้มาในรูปแบบที่สบายๆ กว่าเดิมบวกกับมีพื้นฐานความเข้าใจจากครั้งก่อนอยู่มากแล้ว เริ่มต้นด้วยการรับฟังประสบการณ์จาก 3 โรงเรียนแกน ได้เห็นตัวอย่าง ประสบการณ์ วิธีการทำงาน และการนำเสนอกิจกรรมซึ่งดูไม่ยากมาก ได้ฟังแล้วก็นำไปเล่าต่อที่โรงเรียนโดยแอบใช้ช่วงเวลาการประชุมโต๊ะกลมของโรงเรียนในช่วงเช้าการร่วมวงสนทนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มเติม เติมเต็มในวิธีการนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ที่ไม่ได้รบกวนเวลามากนัก กิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนวัดดาวคะนองค่อนข้างเป็นอิสระเพราะโรงเรียนวัดดาวคะนองเป็นโรงเรียนขยายโอกาส การจัดการเรียนรู้ของเราจึงคำนึงถึงวัยของนักเรียนด้วยการดำเนินการช่วงแรกครูผู้นำจึงเป็นเหมือนกับผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ผู้คอยกระตุ้น ค้นหา และส่งเสริมให้คุณครูมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ในแบบฉบับของตนเองและที่เหมาะกับนักเรียนที่ตนเองสอนที่โรงเรียนไม่ได้ตั้งจุดหมายว่าเราจะต้องสอนโดยใช้วิธีใด เครื่องมือใด แบบฉบับเดียวกันไปทั้งหมด แต่การไปสู้เป้าหมายของโรงเรียน คือการใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ทุกคนสามารถเดินไปร่วมกัน เพราะนอกจากความแตกต่างของนักเรียน เรายังคำนึงถึงความแตกต่างของคุณครูอีกด้วย การจัดการเรียนรู้ของเด็กๆอนุบาลก็มีกิจกรรมเล่านิทานและกิจกรรมบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ฯลฯ การจัดการเรียนรู้ของประถมศึกษาเรามีบัตรคำ แบบฝึกทักษะ หนังสืออ่านประกอบของท้องถิ่น การสอน BBL ค่ายภาษาอังกฤษ กิจกรรมCooking การสอนซ่อมเสริม ฯลฯ การจัดการเรียนรู้ของมัธยมศึกษา กิจกรรมแสดงละคร กิจกรรมคู่อ่าน ฝึกทักษะประสบการณ์ต่างๆในช่วงการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องในบทบาทผู้นำ จะกลายเป็นผู้ตอบคำถาม และให้ความมั่นใจ เพราะคุณครูบางท่านก็จะมีคำถามมาถามว่ากิจกรรมที่ทำอยู่ใช่การปฏิรูปไหม คำตอบที่ได้ คือ คำว่า “ใช่” เสมอ เพราะกิจกรรมเหล่านั้นทำให้นักเรียนได้รับประโยชน์และพัฒนาตนเอง แค่เราได้ใส่สิ่งดีลงในการการจัดการเรียนรู้ของเรา ผลนั้นย่อมเกิดขึ้นกับนักเรียนเสมอ ส่วนผลพลอยได้คือการพัฒนาของตนเองคุณครูด้วย

สิ่งที่ได้ในการทำงานครั้งใหม่ครั้งนี้ คือการที่เรารู้หน้าที่ของตนเองว่าเราอยู่ในงานจุดใดแบบใดแล้วเราตั้งใจทำงานในจุดจุดนั้นของเราให้ดีที่สุด และมีเพื่อนร่วมงานที่คอยให้กำลังใจกันในเชิงบวก เราจะข้ามผ่านทุกอย่างไปด้วยดีและด้วยกันส่วนในการดำเนินงานของโรงเรียนในภาคเรียนต่อไปก็ยังคงดำเนินการร่วมกันและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และมีกันและกันอย่างนี้ต่อไป แต่ปีหน้าเราคงมีเป้าหมายใหม่ที่โตขึ้นโดยต้องผนวกเข้ากับการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้และโรงเรียนประชารัฐ

14. ครูผู้นำ นักเสริมพลังให้เพื่อครูสู่การพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนวัดสามบัณฑิตโดยครู14 โรงเรียนวัดสามบัณฑิต

โรงเรียนวัดสามบัณฑิตเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนเพียง 32 คน ครูประจำการ2คน และครูอัตราจ้าง 2 คน เป็น เปิดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 นักเรียนส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน อยู่ในครอบครัวเกษตรกรรม และส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง นักเรียนจะอยู่บริเวณชุมชนใกล้โรงเรียนทั้งหมด

ฉันเป็นครูบรรจุใหม่ เข้ารับราชการครูได้เพียง 1 ปีกว่า ครั้งแรกที่ได้เข้ามาในโรงเรียนวัดสามบัณฑิต รู้สึกชอบในบรรยากาศชนบทของโรงเรียนมาก ด้านซ้าย ด้านขวา ด้านหน้าและด้านหลังโรงเรียนเป็นทุ่งนาทั้งหมด และตกใจในจำนวนเด็กที่มีเพียง 32 คนมาก เด็กๆ มาโรงเรียนด้วยการขี่จักรยานเสียส่วนใหญ่ เนื่องจากโรงเรียนของเรามีเด็กจำนวนน้อย ตัวอย่างที่ดีมีให้ดูน้อย อีกทั้งสังคมของเด็กๆเป็นเพียงสังคมเล็ก ๆ ทำให้บรรยากาศในการเรียนขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงบันดาลใจในการเรียน ด้วยความเป็นครูบรรจุใหม่ยังด้อยประสบการณ์ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน อีกทั้งต้องรับผิดชอบนักเรียนสองระดับชั้นในห้องเดียว ในตอนแรกฉันพยายามทุกหนทางที่จะทำให้นักเรียนหันมาสนใจในการเรียน ด้วยการหากิจกรรมให้ทำบ้าง บังคับบ้าง ปรากฏว่าเด็กๆก็ยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนเหมือนเดิม จะใส่ใจการเรียนเมื่อถูกครูบังคับเท่านั้น เมื่อได้รับโอกาสมีเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำ ได้เป็นตัวแทนของคณะครูเข้าร่วมโครงการ ฉันได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสอนจากครูหลาย ๆ ท่าน รวมถึงการปลดล็อกทัศนคติและมุมมองต่าง ๆ ในด้านการสอนของตนเอง ฉันมีความสุขมากเวลาที่ได้พูดคุย ได้เล่าสิ่งดีๆที่ตนเองปฏิบัติให้เพื่อนครูผู้นำฟัง ทำให้เราได้เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับในทุกครั้งที่เรามีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่งกันและกัน ครูผู้นำทุกท่านมีความเป็นผู้นำแฝงอยู่ในตัวสูง ฉันเห็นแววตาทุกคู่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพทั้งในการเรียน และการใช้ชีวิต ด้วยความมุ่งมั่นอันแรงกล้าเหล่านี้ช่วยส่งพลังมาให้ ทำให้ฉันได้รับพลังในการที่จะนำกลับไปเป็นผู้นำของครูและเป็นผู้นำนักเรียนที่โรงเรียนเล็กๆของฉัน

วันเวลาที่ผ่านไปและตลอดเวลาที่ฉันไม่ได้หยุดนิ่งในการพัฒนาการสอนและการทำงานของตนเอง ฉันรู้สึกว่าฉันมีพลังในการสอนมากขึ้น นำเทคนิคการสอนของครูผู้นำหลายๆท่านมาปรับใช้กับเด็ก ๆ ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ ปลูกฝังถึงประโยชน์ของการเรียน สอนให้เด็กๆคิดถึงอนาคตที่ดีในวันข้างหน้า ค่อย ๆ ปรับทั้งความคิดและพฤติกรรมของเด็กๆ ด้วยความใส่ใจ ความรักและความปรารถนาดี ทุกวันนี้นักเรียนของฉันมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น พวกเขาเรียนอย่างมีความสุขมากขึ้น โดยที่ฉันไม่ต้องบังคับ ทั้งฉันและเด็กปรับตัวเข้าหากันได้ดีขึ้น เพื่อนๆครูทุกคนในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนเฉพาะตัวที่ตนเองมีให้กันเสมอ พวกเราทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือทำให้เด็กๆของเราเรียนอย่างมีความสุข ฉันไม่คาดหวังให้เด็กๆของฉันเป็นเด็กที่เรียนเก่งที่สุด ฉันแค่หวังเพียงให้พวกเขามีความสุขกับการเรียน ดูแลตนเองและสังคมได้

ขอบคุณผู้นำ นักเสริมพลังให้เพื่อครูสู่การพัฒนาผู้เรียนทุกท่านที่ส่งพลังความกล้า ความเป็นครูผู้นำมาให้ฉัน และเปิดใจรับฟังแนวคิด ทัศนคติของครูบรรจุใหม่ ด้อยประสบการณ์อย่างฉัน ไม่ว่าวันเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด โครงการนี้จะจบลง ฉันเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า ความเป็นครูผู้นำในตัวพวกเราทุกคนไม่ได้หายไปไหน มันจะยังคงอยู่ในตัวพวกเราและเปรียบเสมือนฐานความคิดในการพัฒนานักเรียนของเรา และพัฒนาการศึกษาของไทยต่อไป เรามีพลังเพิ่มขึ้นเสมอเมื่อได้พบกัน

"Every accomplishment startswith the decision to try"

15. ผู้ร่วมขบวนการโดยครู15โรงเรียนวัดธรรมจริยา

โครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน มุ่งหวังให้เป็นการปฏิรูปการศึกษาในระดับปฏิบัติการ เพื่อยกระดับคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะความเป็นพลเมืองไทยที่ดี เป็นการมุ่งเน้นที่การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ปรับการเรียน เปลี่ยนวิธีพัฒนาครู เป็นการพัฒนาครูด้วยการสร้างระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ใกล้ชิด โดยมีโรงเรียนร่วมดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จำนวน 15 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 เพื่อนำร่องยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ซึ่งโรงเรียนวัดธรรมจริยาเป็นโรงเรียน หนึ่ง ใน 15 โรงเรียนนั่นคือจุดเริ่มต้นของ
"ผู้ร่วมขบวนการ"

เริ่มแล้วกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู่สู่ผู้เรียนในโรงเรียนวัดธรรมจริยา ด้วยความหวังว่าจะตามบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากก็น้อย ทีมงานปฏิรูปของโรงเรียนนำทีมโดยท่านผู้อำนวยการและผมเดินเครื่องตามสไตล์ของโรงเรียนเอง ซึ่งคณะครูก็ขยับตามจังหวะลื่นไหลบ้างสะดุดบ้างตามภาษาเครื่องยนต์ดีเซล และที่เป็นอย่างนั้นน่าจะเป็น จากแนวทางที่ไม่ชัดเจน ความกังวลความมั่นคงของโครงการ และผมคิดเองว่ามันน่าจะเกิดจาก เพื่อนผู้ร่วมขบวนการของผมมีความคิดในแง่ลบกับโครงการดังกล่าว สร้างภาระ ยุ่งยาก ไม่สำเร็จหรอก เดี๋ยวเปลี่ยนหัวโครงการก็เปลี่ยน ความคิดเหล่านี้ผมก็รู้ปัญหา

" มัน จบแน่" และผมก็พยายามสร้างความเข้าใจ พูดคุยกับเขา เหตุการณ์ก็ดีขึ้นระดับหนึ่ง
และโครงการก็ปิดลง วันหนึ่ง "ผมไปประชุม เรื่องปฏิรูป" คำตอบที่ผมตอบน้องๆ "มันยังไม่จบอีกหรือพี่" น้องพูดแบบงงๆ

โครงการเสริมพลังครูผู้นำฯ ได้รับการสนับสนุนจาก สพฐ. โดยสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา โดย อ.พิทักษ์โสตถยาคม ร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาได้ การเชิญชวนครูผู้นำมาพูดคุยกันครั้งนี้ ก็เพื่อร่วมกันคิดว่า จะทำอย่างไรให้สิ่งดีๆ ที่มีอยู่เดิมในโรงเรียนและก็มีครั้งสองโดยนำแนวคิดดังกล่าวมาต่อยอดมาพัฒนาด้วยการแชร์ประสบการณ์กัน

กลับมาโรงเรียนผมเริ่มสร้างทีมงานของผม คือท่านผู้อำนวยการครูผู้สอนชั้น 1-ป.3รวม 6 คนโดยแนวทางหลักของทางโรงเรียน "มองปัญหาร่วม รวมพลังความคิด" จากการที่เรา(ครูผู้นำ) ให้

ครูมองปัญหาเอง คิดเอง จัดความสำคัญเอง หาแนวทางออกเอง ลงมือทำเองตามที่เราทำกันอยู่ ไม่สร้างภาระจนเกินไป นั่นคือการค้นพบผู้ร่วมขบวนการของโรงเรียนผมที่จะก้าวเดินอย่างช้าแต่ยั่งยืนตามสโลแกนที่ว่า “เมื่อค้นพบก็จบแล้ว”

สิ่งที่จะทำต่อไปคือการขยายผู้ร่วมขบวนการทุกช่วงชั้น ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน เป็นต้น เพื่อร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามอุดมการณ์ของการพัฒนาเด็กในมือเราให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพทุกด้านต่อไปในอนาคต

16. จากใจครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนโดยครู16โรงเรียนบ้านเป็ด

โรงเรียนบ้านเป็ด เป็นโรงเรียนเล็กๆ ตั้งอยู่ชายขอบของอำเภออุทัย ติดต่ออำเภอนครหลวง ภาชี บริเวณที่ตั้งเป็นชุมชนชนบท มีทุ่งนาล้อมรอบ อาชีพส่วนใหญ่ชองผู้ปกครองทำการเกษตรและเป็นลูกจ้างโรงงานอุตสาหกรรม ปีการศึกษาปัจจุบันมีนักเรียน 52 คน ครู 5 คน ข้าพเจ้าได้เริ่มเข้ามาบรรจุเข้ารับราชการที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2523 นับถึงปัจจุบันก็เป็นเวลาเกือบ 36 ปีแล้ว ซึ่งดูจากระยะเวลาก็น่าจะนานพอที่จะทำให้เป็นครูที่ชำนาญการสอนเป็นอย่างดี แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการเสริมพลังครูผู้นำฯ ในบทบาทของครูผู้นำ ข้าพเจ้าอยากใช้คำว่า “จำใจครูผู้นำ” มากกว่า “จากใจครูผู้นำ” เพราะการเป็นผู้นำสำหรับคนที่ไม่ใช่ผู้บริหารคงไม่ใช่เรื่องง่ายนัก แต่นั่นมันก็คือความคิดตอนที่เรายังไม่ได้เริ่มทำงานเท่านั้น เพราะเมื่อทันทีที่เราเริ่มทำความเข้าใจ เริ่มเรียนรู้วัตถุประสงค์ เรียนรู้วิธีการ และเริ่มลงมือปฏิบัติ คำว่าจำใจก็เปลี่ยนไป เหมือนดังคำกล่าวที่ว่าการเริ่มต้นที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง ข้าพเจ้าได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคณะครูทุกคนในโรงเรียน ทันทีที่เสนอความคิด ทุกคนให้ความร่วมมือ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันนำเสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง จนส่งผลสำเร็จไปสู่นักเรียนของโรงเรียนเรา

สิ่งที่ครูผู้นำ ผู้บริหาร และคณะครูร่วมกันทำคือ การพัฒนาการอ่านการเขียน โดยเริ่มจากการจัดกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาการอ่านการเขียน กิจกรรมแรกคือ “Reader on air” ซึ่งเป็นการให้นักเรียนเลือกหนังสืออ่านตามความสนใจ แล้วนำมาอ่านผ่านเครื่องขยายเสียงให้เพื่อนๆ ฟัง ในตอนพักกลางวัน ซึ่งได้รับความสนใจกับนักเรียนและเรียกได้ว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ กิจกรรมที่ 2 คือเขียนภาพจากเรื่องที่อ่าน คือ ถ้านักเรียนสนใจอ่านเรื่องอะไรก็สะท้อนออกมาเป็นภาพ ซึ่งไม่น่าเชื่อว่านักเรียนจะวาดภาพมาได้ครบถ้วน น่ารัก น่าสนใจ เปี่ยมไปด้วยศิลปะอันบริสุทธิ์โดยแท้จริง และกิจกรรมที่ 3 ที่เราจะทำต่อไปคือ “แฟนพันธุ์แท้ตัวน้อย” คือเราจะให้นักเรียนไปเลือกอ่านเรื่องอะไรก็ได้ที่เขาสนใจอย่างจริงจัง แล้วมาบอกครู ครูจะตั้งคำถามในเรื่องนั้นให้นักเรียนตอบเพื่อชิงรางวัล

จากการได้เริ่มเข้าสู่โครงการนี้ ข้าพเจ้าได้พบว่า การเริ่มต้นทำในสิ่งที่เราคิดว่าดีย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแน่นอนไม่มากก็น้อย อาจจะเกิดขึ้นกับตัวเราเอง เพื่อนครู เด็ก หรืออาจเกิดกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง นั้นคือสิ่งที่ข้าพเจ้าเรียกมันว่า ประโยชน์ของการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียนนั้นเอง

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อชื่อสกุล	พิทักษ์ โสตถยาคม
วันเดือนปีเกิด	15 ตุลาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	80 หมู่ 9 ตำบลดอนทราย อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
พ.ศ. 2539	การศึกษาบัณฑิต สาขาวิชา การประถมศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2542	ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา การวัดและประเมินผลการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2544	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิจัยการศึกษา จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ