

บทที่ 6

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา

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

ตอนที่ 1 ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

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

1. การก่อตัวขึ้นของทีม

การสร้างทีมงานในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเฉพาะการใช้ความสามารถขั้นสูงของทีมงานเพื่อเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่นการก่อตัวขึ้นของทีมผู้นำในโรงเรียนบ้านนางามที่พัฒนามาจากพื้นฐานเดิมที่มีเกียรติประวัติการเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง การมีประสบการณ์ทำงานตามนโยบายใหม่ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ และการทำงานแบบเป็นทีม ดังจะกล่าวถึงข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1.1 การรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน

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

ระยะแรก เป็นช่วงเวลาตั้งแต่การก่อตั้งถึงปี พ.ศ.2522 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนได้ทำหน้าที่บริการทางการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาอื่นๆ แต่โรงเรียนบ้านนางามจะได้รับความนิยมจากประชาชนส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมากขึ้นจนต้องขยายการเปิดสอนในระดับชั้นเด็กเล็กและกลายเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา โรงเรียนมีผลงาน

ได้รับรางวัลการประกวดเป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2522 และยังได้รับรางวัลที่ 1 ประเภทโรงเรียนขนาดใหญ่ของโรงเรียนประชาบาลประจำอำเภอ ซึ่งอาจเรียกช่วงเวลายาวนานนี้ว่า เป็นระยะของการขยายตัวทางปริมาณ

ระยะที่สอง การพัฒนาในระยะกลางคือช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2522-2544 เป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานในท้องถิ่น และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ ในรูปแบบกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งโรงเรียนได้รับการเป็นศูนย์กลางกลุ่มโรงเรียนปรางค์ทอง (นามสมมุติ) เป็นสถานที่ฝึกอบรมครูบรรจุใหม่ของจังหวัด โรงเรียนได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลหลายประเภท อาทิ โรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ (พ.ศ.2531) โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ (พ.ศ.2532) สถานศึกษาดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม (พ.ศ.2533) เป็นต้น โรงเรียนบ้านนางามเป็นที่รู้จักในแวดวงของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างกว้างขวาง สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน โดยเฉพาะการได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังความปลาบปลื้มยินดีและความภาคภูมิใจแก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยทั่วไป โรงเรียนจึงได้รับความสนใจจากโรงเรียนอื่นๆ ที่จะเข้าไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและเรียนรู้ ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า

โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่อยู่ในสายตาของจังหวัด เริ่มตั้งแต่การทำโรงเรียนพระราชทาน ส่งประกวดพระราชทานปี 31 เราสู้เทศบาล 2 เขาไม่ได้ เทศบาล 2 โคราซ พอปี 31 เราตก ปี32 เราก็ขอแก้ตัวในฐานะที่เราปูพื้นฐานมาแล้ว ก็ลงทุนในเรื่องของการทำงานไปมาก ทั้งประชาชนทั้งอะไรเองก็คาดหวังทุ่มเท มาช่วยกันทำโรงเรียน ก็ขอโอกาสจังหวัด ปีที่ 2 ก็สู้กันกะวัดเทศบาล 4 เราก็ชนะเขา ที่นี้ด้านภาพของโรงเรียนมันก็ อยู่ในสายตาของจังหวัดว่า ความพร้อมความเป็นที่มานของพวกเรา นี่ มันน่าจะสามารถนำพาโรงเรียนไปได้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

ในทำนองเดียวกันครูผู้สอนคนหนึ่งได้กล่าวถึงอดีตของโรงเรียนว่า

หนูว่าน่าจะเป็นมานานแล้วที่นี้ เพราะชื่อเสียงของตรงนี้ ได้ยินมาก่อนที่หนูจะอยู่ตรงนี้ ก็เหมือนกับว่าตอนที่หนูบรรจุใหม่ เค้าจะเรียกครูบรรจุใหม่ไปอบรม หนูก็ได้มาศึกษาดูงานที่นี้ เค้าพาครูใหม่มาดูงานที่นี้ เป็นโรงเรียนที่สามารถที่จะให้ครูมาศึกษาดูงานได้ เป็นแบบอย่างที่ดีได้

(ครูพนารี, 22 มี.ค.2547)

ระยะที่สาม การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา และจากการนำโรงเรียนบ้านนางามเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรใหม่ครั้งนี้ ทำให้บุคลากรของโรงเรียนทุกส่วนรวมทั้งชุมชนได้ร่วมแบกรับภารกิจที่หนัก และเป็นครั้งสำคัญที่จะสร้างหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำหลักสูตรไปใช้ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นนโยบายของประเทศที่จะให้มีหลักสูตรที่เป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับนำไปจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนมีศักยภาพพื้นฐานที่ดีและเป็นที่ยอมรับมาก่อนดังที่โรงเรียนได้จัดการศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลมาจนถึงปัจจุบัน และบุคลากรของโรงเรียนได้ผ่านการทำงานหนักและมีประสบการณ์ในลักษณะเดียวกันมาก่อน จึงทำให้ระยะเกือบสองปีของการสร้างและการใช้หลักสูตรที่ผ่านมา มีผลงานเชิงประจักษ์และต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาและกรมวิชาการเป็นหน่วยกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงาน จึงเชื่อได้ว่าการดำเนินงานนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จะเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นจนสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้ การมีประสบการณ์และผลงานของโรงเรียน ได้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนบ้านนางามได้รับเลือกเป็นโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นโรงเรียนตามนโยบายรัฐบาลในปี พ.ศ.2546 อีกโครงการหนึ่งในปีที่สองของการนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังคำสัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์คนหนึ่งกล่าวถึงเกียรติประวัติของโรงเรียนซึ่งทำให้มั่นใจในศักยภาพของโรงเรียนว่า

. . .โรงเรียนบ้านนางามนี้ เป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของการพัฒนา เป็นโรงเรียน พระราชทาน และก็มีผลงานระดับจังหวัด ที่เป็นที่ยอมรับได้ว่าจะ เป็นโรงเรียนที่มีศักยภาพ ในการที่จะนำร่องหลักสูตร จากประเด็นเหล่านี้ก็เลยได้รับการคัดเลือก ให้เป็นโรงเรียนนำร่องหลักสูตรใหม่ในช่วงนั้น

(ศึกษานิเทศก์เพทา, 3 มี.ค.2547)

1.2 การทำงานตามนโยบาย

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

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงเป็นการดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษาร่วมกับกรมวิชาการ โดยมี

แผนปฏิบัติงานระยะสามปีเพื่อนำหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนสร้างขึ้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นตัวแบบสำหรับโรงเรียนทั่วไปที่จะใช้หลักสูตรดังกล่าวในปีถัดไปจนครบชั้น ทั้งนี้กรมวิชาการจะทำหน้าที่จัดทำและประสานงานการจัดทำหลักสูตรแกนกลาง เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการและพัฒนาครูให้กับโรงเรียนนำร่องทุกจังหวัดทั่วประเทศ สำหรับโรงเรียนบ้านนางามจะทำหน้าที่หลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แล้วนำไปใช้จัดการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรด้วยการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับหลักสูตรในระดับสถานศึกษา และร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ดังนั้นการดำเนินงานในลักษณะที่กล่าวแล้วจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความตระหนักของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง มีความพร้อม และมีการบริหารจัดการที่ดี

การที่โรงเรียนบ้านนางามได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการนำร่องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แม้ว่าบุคลากรของโรงเรียนจะไม่ทราบล่วงหน้าถึงหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก และก็ได้รับการคัดเลือกโดยไม่คาดคิดมาก่อน อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารและการทำงานที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในการทำงานเพื่อสนองนโยบายของหน่วยงานระดับสูงทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศมาก่อน รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายและแนวทางในการทำงานแนวใหม่ได้ตลอดเวลา บุคลากรในโรงเรียนทุกคนจึงมีความรู้สึกที่ดี และมีความพร้อมที่จะเข้าร่วมมือกับกรมวิชาการ ดังที่รองผู้อำนวยการคนหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า “. . . ผมเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการในระดับมัธยม ผมก็ดูเรื่องของการเรียนการสอนมาตลอด ก็รู้สึกดีใจ รู้สึกภูมิใจในเรื่อง ที่ทางจังหวัดเองนี้ ให้ความไว้วางใจแก่โรงเรียนเรา ซึ่งก็ได้มอบหมายให้โรงเรียนเรานี้เป็นโรงเรียนนำร่อง ก็รู้สึกดีใจ รู้สึกภูมิใจ ” และในการสัมภาษณ์ครูที่ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการคนหนึ่งก็กล่าวถึงประเด็นการไม่ทราบล่วงหน้าที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากกรมวิชาการดังนี้

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

ผู้วิจัย : ก่อนหน้านั้นไม่รู้ตัวมาก่อน

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ : ไม่รู้ตัวมาก่อน ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สปจ.ก็ไม่ได้แจ้งศึกษานิเทศก์ก็ไม่ได้แจ้ง ค่ะ

ผู้วิจัย : จนกระทั่งวันหนึ่งมีหนังสือราชการมาให้ เชิญไปประชุม เชิญให้ไปประชุมอะไร

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ : เชิญ เชิญผู้เข้าประชุม ต้องมีผู้บริหารโรงเรียน 1 ท่าน แล้วก็
ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ แล้วก็ครูผู้สอนหนึ่งคน ให้ไป 3 คน ไป
สร้างความตระหนัก ไปแจ้งให้เรารู้ว่า ต่อไปนี้ เราจะเป็น
โรงเรียนนาร่องการใช้หลักสูตร

1.3 การทำงานเป็นทีม

งานสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างครอบคลุมกลุ่มบุคคลทั้งในระดับโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาทุกส่วนทั้งภายในโรงเรียนเองและในชุมชน ในอันที่จะเกื้อกูลให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อนไปทั้งระบบ จึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี มีผู้นำทีมและสมาชิกของทีมในโรงเรียน และมีแบบแผนหรือการจัดการทีมที่ดี จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ดังนั้นพื้นฐานสำคัญของการเป็นโรงเรียนนาร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงอยู่ที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทีมจึงจะมีประสิทธิผลสูงได้ ผู้วิจัยได้พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความเชื่อในการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกัน กล่าวคือมองความหมายของการทำงานเป็นทีมในลักษณะของการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ก่อนทำงานก็ต้องร่วมกันวางแผน เมื่อมีปัญหาอะไรก็ร่วมกันวางแผน ปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วผลดีก็จะตกแก่ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล ดังคำกล่าวยืนยันของผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนในการสัมภาษณ์ระดับลึกบางตอนว่า

... ผมเป็นคนที่นี้ แล้วก็รู้จักมักคุ้นกับคนที่นี้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ในการทำอะไรก็แล้วแต่ สมมุติ ทำงานขึ้นมาอย่างหนึ่ง มันหมายถึงว่า เราจะต้องร่วมกันคิดว่าทำยังไง ถ้างานนี้เราต้องการผลสำเร็จ เราควรจะช่วยกันยังไง แล้วก็ ต่อไปก็ถึงขั้นทำงาน ทุกคนเมื่อร่วมกันคิดก็ต้องร่วมกันทำ แล้วก็ก็มีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ ช่วยกันปรับเข้าไป ไอ้ทีมของเรานี้มันก็ไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรอก เพียงแต่ว่า มันมีความพร้อมในการที่จะทำงานต่าง ๆ เจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ แปดสิบเปอร์เซ็นต์ ในช่วงเนี้ย

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

... คำว่า ทีม ก็คือ การรวมกัน ร่วมกันทำงาน คนที่จะทำงานก็ร่วมกันวางแผนก่อนว่าเราจะทำอะไร พอวางแผนได้แล้วก็ลงมือทำสิ่งนั้น แล้วก็ร่วมลงมือทำ ลงมือทำ ก็ร่วมกันปฏิบัตินะคะ โดยแบ่งหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย แล้วก็เมื่อเราทำงานไป เราก็จะประเมินงานที่เราทำ ถ้าพบว่าบกพร่อง เราต้องร่วมกันรับผิดชอบ

ชอบ ร่วมกันทำการแก้ไขนั้นให้ดีขึ้น ถ้าหากว่า เอ่อ การทำงานของทีมให้ผลดี เราก็จะเอาไว้เป็นตัวอย่างในงานอื่นๆต่อไป อันนี้คือ การทำงานเป็นทีม

(ครูสมยา, 12 พ.ค.2547)

2. ประเภทของทีม และสมาชิกในทีม

โดยทั่วไปทีมในโรงเรียนอาจจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเป้าหมายและปัจจัย การเกิดขึ้นของทีมที่แตกต่างกันออกไป สำหรับการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน หลักสูตรในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากการที่โรงเรียนเคยมีเกียรติประวัติที่ดี มีความคุ้นเคย กับการทำงานตามนโยบายใหม่ๆทางการศึกษามาก่อน รวมทั้งการมีพื้นฐานที่ดีในการทำงานเป็น ทีมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทีมผู้นำที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับลักษณะโครงสร้างของ หลักสูตรที่แบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำให้สมาชิกที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันจะ กลายเป็นทีมผู้นำตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะได้กล่าวถึงประเภทของทีม และสมาชิกในทีม ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทของทีม

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นพันธกิจใหม่ของโรงเรียนบ้านนางาม และมีเงื่อนไขผูกพันอยู่กับกรม วิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ในด้านเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน และทรัพยากรสนับสนุน การจัดทำหลักสูตร อาทิ เอกสารหลักสูตร งบประมาณพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน เป็นต้น กล่าวโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ควรมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ มากพอสมควร โดยเฉพาะปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่ จะต้องเป็นกลุ่มคนที่มีทักษะพิเศษ เช่น มีการบริหารจัดการที่ดี และการทำงานเป็นทีม โดยมี วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในลักษณะที่ได้ กล่าวมานี้ จึงเป็นพันธกิจที่ไม่อาจทำให้สำเร็จได้โดยคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ จากการศึกษาการทำงานของผู้อำนวยการ และคณะครูในโรงเรียนบ้านนางามนี้ ผู้วิจัยพบว่า การทำงานร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน มี ลักษณะของการทำงานเป็นทีมหลายลักษณะตามกลุ่มบุคคลที่เป็นบุคลากรหลักในการทำงาน คือ

1) **ทีมระดับโรงเรียน** หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรทั้ง โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการเป็นหลัก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของ การเป็นผู้นำสูง และเป็นเสมือนบุคลากรหลักที่ทำให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน และทำให้ การทำงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมกัน เพราะผู้อำนวยการสามารถครองใจรอง ผู้อำนวยการได้ ทำให้มีบุคลากรที่สามารถทำงานแทนได้ตลอดเวลา การที่ผู้อำนวยการทำให้ทีม

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

โดยหัวใจของที่ทำให้รวมกลุ่มได้ก็คือผู้บริหารโรงเรียน อันนี้ พอผู้บริหารโรงเรียนสามารถครองใจผู้ช่วยได้ ใครจะมีกลุ่มย่อยยังงี้ก็ยังคงอยู่ในcontrolของผู้ช่วยอีก คือพอครองใจคนที่มืบทบาทมาก ๆ ได้ ผมเลยไม่ได้มองภาพว่าเค้ามีกี่กลุ่ม แต่ผมมองภาพไปมันเหมือนมีกลุ่มเดียว พอท่านผู้บริหารครองใจได้ในการcontrol มันเลยเลยไม่ค่อยมีปัญหา

(ศึกษานิเทศก์ประจำกอง, 3 มี.ค.2547)

2) ทีมระดับหัวหน้างาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่บริหารจัดการเรื่องการจัดทำและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยผู้อำนวยการมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้กำกับดูแลการจัดทำเอกสารประกอบการใช้หลักสูตร แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล และร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้กับครูผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยผู้อำนวยการได้มอบหมายภาระงานให้ทีมระดับกลางนี้ มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในเรื่องการจัดทำและการบริหารการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุผล โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น หรือพิจารณาหาผู้ร่วมงานที่สามารถแก้ปัญหาและทำงานด้วยกันได้มาให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่กล่าวว่า “. . . กลุ่มสาระก็ทำไป ผู้บริหารผู้ช่วยก็เดินตาม เขาทำไปเขามีปัญหา ตรงกลุ่มสาระอันนี้มีปัญหา ใครที่น่าจะให้คำตอบเพื่อนได้ ก็น่าจะดึงมาช่วย แล้วอัยการทำงานที่ประสบความสำเร็จนี้มันไม่มีทำเดี่ยวได้นะฮะ ถ้าโรงเรียนขนาดนี้มันต้องทำเป็นทีมงาน. . .”

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

รวมถึงทีมช่วงชั้นและทีมวัดผลประเมินผล ซึ่งแต่ละทีมจะมีสมาชิกทำงานร่วมกันทีละ 3-5 คน ร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และสอนตามสาระที่แต่ละคนถนัด เช่น การสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ซึ่งแบ่งเป็น 3 สาระ คือ ดนตรี นาฏศิลป์ และศิลปะ ครู ก็จะแยกกันสอนตามความถนัด หากกลุ่มสาระการเรียนรู้ใดมีครูไม่ครบทุกสาระก็จะขอความร่วมมือจากเพื่อนครูที่มีความถนัดกว่าให้มาสอนแทน ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูผู้สอนท่านหนึ่ง ดังนี้

ร่วมกับคนอื่น จะไม่จัดสอนในเชิงคนเดียว อย่างเช่น สาระการเรียนรู้ศิลปะ มันจะมีดนตรี ศิลปะ แล้วก็นาฏศิลป์ ปีนี้ก็จะแบ่งนาฏศิลป์ให้ครูอนุบาลมาช่วย เพื่อจะได้ศึกษาไปในตัว ส่วนสังคมก็มันหลายสาระ มีศาสนา มีสังคม มีหน้าที่พลเมือง มีอะไร ก็จะแยกให้สอนตามนั้น

(ครูสมยา, 12 มี.ค.2547)

แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นทีมในโรงเรียนบ้านนางามดังที่นำเสนอมานี้ นับว่าไม่ได้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่แยกออกจากกันอย่างเด่นชัด เพราะบุคลากรบางคนอาจจะเกี่ยวข้องและทำงานในทีมระดับโรงเรียนหรือทีมบริหาร ในขณะที่เดียวกันก็ทำงานในทีมที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วย ดังเช่นที่ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อมูลว่า “... กลุ่มสาระก็ทำไป ผู้บริหารผู้ช่วยก็เดินตาม เขาทำไปเขามีปัญหา ตรงกลุ่มสาระอันนี้มีปัญหา ใครที่น่าจะให้คำตอบเพื่อนได้ ก็น่าจะดึงมาช่วย” ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่อยู่ในทีมระดับหัวหน้าที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องการใช้หลักสูตรก็ต้องทำหน้าที่ในทีมปฏิบัติการคือเป็นครูผู้สอนในขณะเดียวกันด้วย การแบ่งทีมการทำงานของคณะครูในโรงเรียนบ้านนางามจึงเป็นการแบ่งทีมที่มีการเปลี่ยนแปลงของทีมตามลักษณะการทำงาน และมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามตลอดเวลา ซึ่งนับว่าเป็นการแบ่งที่ทำให้ทีมมีพลวัตในการทำงานคือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงโอกาสที่ได้เป็นผู้นำและผู้ตามไปพร้อมกัน

2.2 การเป็นสมาชิกของทีม

การเข้าเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การบริหารในระบบราชการ มีการดำเนินการอย่างน้อย 3 วิธีดังนี้ วิธีแรก เป็นการสอบแข่งขันแล้วบรรจุแต่งตั้งโดยคณะกรรมการจากส่วนกลาง ด้วยวิธีการนี้ครูผู้ที่จะเป็นสมาชิกของโรงเรียนบางคนจะมีสิทธิเลือกเข้าทำงานในโรงเรียนที่ตนชอบ แต่บางคนมีข้อจำกัดก็อาจไม่มีสิทธิที่จะเลือกโรงเรียน วิธีที่สองเป็นการโอน/ย้ายจากโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่น วิธีนี้ครูมีสิทธิที่จะเลือกเข้าเป็นสมาชิกของโรงเรียนที่ตนชอบ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นการโอน/ย้ายไปอยู่ในภูมิภาคเดิม และวิธีที่สาม เป็นการรับสมาชิกใหม่ของโรงเรียนจากหน่วยงานในสายบังคับบัญชาจัดส่งมาให้โดยการส่งย้ายหรือสับเปลี่ยนตามเหตุผลและความจำเป็น จากการให้สัมภาษณ์ซึ่งสมาชิกของทีมโรงเรียนที่ได้กล่าว

มาแล้วจะเห็นว่า ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วม หรือในบางกรณีอาจมี ส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อยในการเลือกสมาชิกของโรงเรียน

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

สำหรับการเข้าเป็นสมาชิกทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีม ซึ่งเป็นทีมหลักด้านการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จะมีการกลั่นกรองให้โดยใช้หลักการจัดคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเนื่องจากมีสมาชิกจำนวนจำกัด จึงจำเป็นต้องอยู่เองที่ครูคนหนึ่งจะไปเป็นสมาชิกของทีมได้มากกว่าหนึ่งทีม ดังที่ครูผู้รับผิดชอบงานวิชาการระดับประถมศึกษากล่าวไว้อย่างชัดเจนตอนหนึ่งว่า

... ส่วนครูผู้สอนก็ทำหน้าที่ของตนเอง ก็คือ การจัดทำสาระหลักสูตร โดยไม่ใช่ทำคนเดียว ก็ทำเป็นทีมเหมือนเดิมนะ แต่ว่าทีมมันอาจจะน้อย เพราะว่าอัตรากำลังของโรงเรียนมันมีแค่ 22 ซึ่งเทียบกับ 8 กลุ่มสาระกับอีกกิจกรรมนักเรียน อีกหนึ่งก็เป็น 9 ฉะนั้น คนหนึ่งอาจจะอยู่หลาย ๆ ทีม จะเป็นส่วนหนึ่งของทีมหลาย ๆ ทีม แต่จะไม่มีใครที่อยู่ทีมใดทีมหนึ่ง โดยจะเป็นส่วนหนึ่งของแต่ละทีม แต่ก็จะเป็นทีมเหมือนเดิม อันนี้คือทีมที่เห็นได้ชัด

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 พ.ค.2547)

อย่างไรก็ตาม การจัดครูผู้สอนให้เป็นสมาชิกของทีมบางประเภท เช่น ทีมเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทีมเทคโนโลยี ทีมกิจกรรมกีฬา เป็นต้น ทีมเหล่านี้มีความยืดหยุ่นในการจัดสมาชิกเข้าสู่ทีม มักใช้ความสมัครใจเป็นสำคัญ เพียงแต่ผู้ทำหน้าที่บริหารระดับเหนือขึ้นไป จะคอยดูแลให้มีการกระจายบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญให้เหมาะสมกับงานด้วย

3. เป้าหมายของทีม

การรวมตัวเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขใดก็ตาม สิ่งที่จะเลยไม่ได้เลยคือการมีเป้าหมายของทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (shared goals) จะทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม และมีการพัฒนาที่มงานอยู่ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้

3.1 การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

การปรับตัวเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนบ้านนางาม ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า “ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด” การปรับวิสัยทัศน์ครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสิ่งแรก ซึ่งก่อนนี้โรงเรียนจะเน้นที่การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอื่นๆ วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่โรงเรียนบ้านนางามดำเนินอยู่ เป็นการปฏิบัติบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนที่เป็นแบบพ่อแม่กับลูก ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนให้สัมภาษณ์ว่า “. . . สิ่งที่เราต้องการและก็ทำงานที่สุดคือ พูดยังไงให้เพราะที่สุด กอดคอเด็กยังไง ลูบหัวเด็กยังไง อ่านไม่ออกยังไง ก็ค่อยเป็นค่อยไป ถือความเป็นพี่เป็นพ่อในการสอน. . .” การพัฒนาการเรียนรู้ได้นำเอาปัญหาของนักเรียนเป็นตัวตั้ง แล้วดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นโดยระดมสรรพกำลังของคณะครูเข้าร่วมปฏิบัติในเวลาว่าง และใช้เป็นเป้าหมายร่วมของครูทั้งโรงเรียน ที่จะยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นพิเศษ เช่น ในวิชาภาษาไทยที่เน้นการอ่านออกเขียนได้และมีนิสัยรักการอ่าน เป็นต้น

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

คุณภาพผู้เรียน สิ่งที่โรงเรียนได้พัฒนาผู้เรียนมีลักษณะเป็นกลยุทธ์สองแนวทางคือ แนวทางแรกเป็นการนำเอาปัญหาผลการเรียนจากการทดสอบระดับจังหวัดของชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นตัวตั้ง และแก้ปัญหาพร้อมกันทั้งโรงเรียน เช่น การจัดครูให้รับผิดชอบสอนเสริมในช่วงว่าง การสอนในวันหยุด การร่วมมือกับผู้ปกครอง และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างเป็นต้น ส่วนอีกแนวทางหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีทางเลือกการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เช่น การมีแหล่งเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ การจัดห้องสมุด การใช้เทคโนโลยีการสืบค้น การส่งเสริมการอ่าน และการจัดแข่งขันทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ผ่านมา แม้ว่าจะยังไม่ประสบผลสำเร็จในส่วนที่เป็นผลการเรียนรู้ตามที่มีการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับจังหวัดประจำปีการศึกษา 2546 แต่ผลการทดสอบในปีถัดมาก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในหลายวิชา จากการที่โรงเรียนได้แสดงความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆตามกลยุทธ์สองแนวทางดังกล่าวมาแล้ว ได้ปรากฏตัวบ่งชี้ความสำเร็จในบางกิจกรรม เช่น การที่นักเรียนได้รับรางวัลการเขียนเรียงความจำนวนมาก การมีกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการระดับโรงเรียน ดังที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษาของโรงเรียนได้ให้สัมภาษณ์ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขที่โรงเรียนดำเนินการ และคาดหวังในความสำเร็จจากผู้อำนวยการ ดังนี้

สาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ เด็กเค้าจะค่อนข้างอ่อน ค่อนข้างอ่อนนิดหนึ่งคะ ที่นี้พอเรารู้ปัญหาแล้ว ผอ.ก็จะมาร่วมกันวางแผนว่าเราจะทำอย่างไรดีในตรงนี้ก็มาหนึ่ง ให้สอนซ่อมเสริมในภาพรวม และภาพรายวิชา โดยให้อ่านคำ อ่านอะไรเพื่อจะส่งผลถึงการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนสื่อความไปในตัวเลย อย่างนี้นะคะ

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 มี.ค.2547)

...เพราะผมเชื่อว่าจากการดำเนินการช่วยเหลือเด็กนักเรียนนี้ ผมเชื่อว่าปีนี้เด็กปานกลางก็จะไปเก่ง เด็กอ่อนก็จะมาปานกลาง ถ้าผมช่วยอย่างนี้สัก 2 ปี เชื่อว่าการอ่านหนังสือไม่ออกเขียนไม่ได้ของเด็กมันน่าจะหมดไปนะครับ. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

3.2 การเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอก

การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 กลายเป็นเป้าหมายของการเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียนประถมศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะในปีการศึกษา 2545-2546 จะมีแขกผู้มาศึกษาดูงานจำนวนมาก ทั้งมาจากที่อยู่ใกล้เคียงในกิ่งอำเภอเดียวกันและในอำเภออื่นๆ โรงเรียนจากต่างจังหวัด แม้กระทั่งที่อยู่ต่างภูมิภาค รวมถึงบุคลากรของโรงเรียนจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยจำแนกกลุ่มที่เข้าศึกษาดูงานตามวัตถุประสงค์ได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่ศึกษาและเรียนรู้เชิงระบบ เพื่อมอง

ภาพรวมของการบริหารจัดการภายใน รวมถึงการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้อำนวยการที่แทนผู้อำนวยการจะเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับผู้มาศึกษาดูงานกลุ่มนี้ กลุ่มที่สอง จะเน้นการศึกษาผลงานด้านการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้และการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มผู้สนใจด้านนี้จะเป็นกลุ่มใหญ่ที่ต้องการเห็นสภาพจริงของเอกสารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ เครื่องมือการประเมินผู้เรียน และแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลนักเรียน และกลุ่มที่สาม จะเข้าศึกษาเรียนรู้ในแนวลึกเฉพาะเรื่อง เพื่อนำไปแก้ปัญหาตามหน้าที่ตนเอง เช่น การสอนวิชานาฏศิลป์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน ผลงานของครู เป็นต้น

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

อย่างไรก็ตาม นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอกในด้านการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังกล่าวแล้ว โรงเรียนบ้านนางามยังได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการด้านหลักสูตร และเป็นหน่วยฝึกอบรมครูด้านหลักสูตรให้กับเครือข่ายโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาระดับจังหวัดอีกด้วย

4. พฤติกรรมของทีม

การศึกษาพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร กรณีโรงเรียนบ้านนางาม เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตด้วยผู้วิจัยเอง การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม ได้พบว่ามีพฤติกรรมของทีมซึ่งจะได้นำกล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การ

ปฏิบัติได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การร่วมตัดสินใจ และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

สิ่งสำคัญประการหนึ่งเมื่อโรงเรียนบ้านนางามเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่อง การทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือการเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วมระดับสูงของคณะครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์เดิมมาปรับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการเรียนรู้ ดังข้อความวิสัยทัศน์ร่วมว่า “. . . ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด” และนำวิสัยทัศน์ไปเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงให้ทีมงานย่อยต่างๆ ปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเป็นวิธีคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ แล้ว โรงเรียนก็จะถูกจุดจ้วงไว้ด้วยวิธีการแบบเดิมที่เคยเป็นมา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังคำยืนยันของรองผู้อำนวยการที่แสดงความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนไว้ รวมถึงความผูกพันกับนักเรียนที่ตนเองได้ยึดถือไว้เป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้

. . . ปีนี้มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ใหม่ว่า โรงเรียนของเราเด็กยังไม่ผ่านเกณฑ์ก็เลยมา ตั้งวิสัยทัศน์ใหม่ ตัวใหม่ที่ใช้ ที่มีมาช่วยกันคิดเขียนใหม่นะ ในปีนี้ว่าเราจะดำเนินการใหม่ ก็คือ ภายในปี 2549 นี้ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ ใช้สื่อเทคโนโลยี ชุมชนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด อันนี้ก็ยังคงอยู่อะ แต่เรามาชูเด็กขึ้นเป็นอันดับแรก ปีก่อนโน้นเราชูแหล่งเรียนรู้ คือห้องเรียนก่อน ก็เลยเป็นห่วงที่ตัวเด็กที่ไม่พึงพอใจก็เลยเอาเด็กขึ้นก่อนในปีนี้ อันนี้ก็เป็นที่มาของวิสัยทัศน์ใหม่ ที่มีการปรับเปลี่ยน

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5ก.พ.2547)

. . . เพราะว่าแรงจูงใจจริงๆ ก็คือความรัก ความสนใจของคณะครูอาจารย์เอง เพราะว่าเราจะเป็นผู้นำหลักสูตรใหม่ จะต้องดำเนินการให้ได้ ให้ดีที่สุด และอีกอย่างหนึ่งก็มองเห็นนักเรียน นักเรียนส่วนนี้ก็เป็นลูกหลานของเราเอง ซึ่งอย่างผมเองก็อยู่จุดตรงนี้ . . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

4.2 การร่วมคิดร่วมทำ

การสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้เริ่มต้นขึ้นภายหลังจากที่ทีมบริหารหลักสูตรเดินทางกลับจากการไปร่วมประชุมและรับนโยบายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มาปฏิบัติ จึงได้มีการประชุมบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด เพื่อร่วมกำหนด ทิศทางการทำงาน เป้าหมาย แนวทางการทำงาน และแบ่งงานกันทำจนถึงขั้นได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการอื่นๆตามความจำเป็น ส่วนการ แปลงหลักสูตรไปสู่การจัดการเรียนการสอน มีความเกี่ยวข้องกับการจัดทรวัดอุปกรณ์ประกอบ หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดการแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ ภายใน ตลอดจนการพัฒนาความเป็นวิชาชีพของครูผู้สอนอยู่เสมอ การดำเนินงานของครูผู้สอน แต่ละคนจึงอยู่ในสภาพงานทั้งเป็นรายบุคคลที่ต่างคนต่างทำในส่วนที่ได้รับมอบหมาย และเป็น ภาพของการร่วมทำงานในส่วนที่เป็นจุดร่วมของหลักสูตร ดังนั้นการทำหน้าที่ในฐานะครูใน โรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตร จึงทำให้ทีมงานต่างๆในโรงเรียน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมนำแผนไปปฏิบัติ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งการร่วม รับผลที่เกิดขึ้น การจัดประชุมและการปรึกษาหารือกันในห้อง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้ง รูปแบบทางการที่เป็นการประชุมที่โรงเรียน และรูปแบบที่ไม่เป็นพิธีรีตอง เป็นแบบสบายๆไม่ เครียด ซึ่งมักจะใช้เวลาในช่วงพักเที่ยงวันหรือหลังเลิกเรียน ครูแต่ละคนจะทำงานร่วมกับครูคน อื่นๆเป็นแบบอัตโนมัติ กล่าวคือเมื่อมีงานเกิดขึ้น และใครก็ตามที่รับรู้ก่อน ก็จะประสานงานไป ยังครูคนอื่นๆ ถ้าหากเป็นเรื่องที่หลายคนต้องช่วยกันทำก็จะเกิดการรวมตัวกันเป็นทีมในที่สุด หลังจากนั้นการร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมทำงานก็จะเกิดขึ้นเป็นลำดับไป เป็นต้น ดังตัวอย่าง คำให้สัมภาษณ์ระดับลึกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกล่าวไว้ว่า “แต่งงานที่ แบ่งให้เป็นคนนี้ ความจริงแล้วก็ทำคนเดียวไม่ได้ มันจะต้องมีการประสานงานกัน อย่างน้อยก็ ต้องมีการประชุมกัน เพราะว่า คนที่รับผิดชอบนั้นจะต้องเรียกประชุม ถ้าเราวางแผนกันอย่างนี้ นะ เราจะดำเนินงานยังไง ทำปฏิทินอย่างนี้”

4.3 การปฏิบัติได้เกินระดับปกติ

การที่ครูผู้สอนทุกคนจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อนำหลักสูตรไปใช้ตามระยะเวลาที่ กำหนดให้ได้ จะต้องอาศัยความพยายามอย่างสูงทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน เป็นงานที่หนักเกิน ปกติ ทำให้ภาพมองจากบุคคลภายนอกเห็นว่า เป็นภาพบวกของการทำงานเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ภาพบวกเป็นภาพการทำงานของครูที่ทุ่มเท เสียสละ มีความร่วมมือ มาทำงานเข้ากลับเข้า อยู่ทำงานนอกเวลาหลังเลิกเรียนและวันหยุด นำเอางานโรงเรียนไปทำที่บ้าน ลงทุนซื้อเครื่อง คอมพิวเตอร์ด้วยเงินส่วนตัวเพื่อความสะดวกในการทำงานให้เสร็จโดยไม่เรียกร้องสิ่งตอบแทน

และเป็นโรงเรียนที่มีความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมกล่าวถึงการทำงานนอกเวลาไว้ว่า “...มีการประชุมกันตลอด เลยค่ะ ส่วนมากที่โรงเรียนมีการประชุมกันช่วงวันเสาร์ แล้วก็เวลาเลิกเรียนนะคะ ไม่เอาเวลาเรียน เลยนะคะ บางทีก็วันเสาร์ บางทีก็ช่วงเย็นไปจนถึงหกโมง หนึ่งทุ่ม อะไรเนี่ย แล้วแต่...” แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีภาพลบเกิดขึ้นพร้อมๆกัน ภาพลบจะเป็นความรู้สึกที่มองว่าครูต้องทำงานหนัก เหน็ดเหนื่อย ไม่มีวันหยุด และผิดแผกจากโรงเรียนอื่นๆ ดังที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ยืนยันว่า

... ภาพหนึ่งที่เป็นภาพบวก ภาพบวกกับครูที่มุ่งมั่น กับครูที่มีวิสัยทัศน์ กับครูที่เห็นคุณค่า ของการศึกษาที่แท้ คือค่อนข้างที่จะมองว่า เออ ทำอย่างงี้ดี ใช้ได้ เอาสาระท้องถิ่นมา มาเรียนใช้ได้ เอาชุมชนเข้ามาร่วมกำหนด เออ ดี ใช้ได้ อะไรอย่างงี้ เป็นภาพบวก กระบวนการทำงานในภาพบวกนี้ ก็มีครูค่อนข้างเยอะ ที่อยู่ใน ภาพบวก ในภาพลบก็มีหลายคน แต่ก็เป็นส่วนน้อย ภาพลบเค้าจะมองว่างานครูไม่ รู้จักจบจักสิ้น งานครูทำอะไรยุ่งยากเกินไป ครูต้องมาคิดเอง ทำเองสร้างเอง ซึ่งเป็น ภาระหนักเกินครับ หนักเกิน หนักมาก...

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

4.4 การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน

การที่คณะครูในโรงเรียนบ้านนางามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานใน โรงเรียนแห่งนี้มานานกว่า 10 ปี และเป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องถิ่น จึงเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ดังนั้น นอกจากจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาระทางหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้แล้ว คณะครูยังมีการพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปกติใน ด้านส่วนตัว เช่น การร่วมเดินทางไป-กลับด้วยพาหนะเดียวกัน การแบ่งปันอาหารการกิน การ เป็นที่พึ่งทางจิตใจให้แก่กัน รวมทั้งการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันเมื่อคนใดคนหนึ่งประสบปัญหา ส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นผู้ที่มีมุมมองต่อการพึ่งพา กันแบบร่วมด้วยช่วยกัน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานที่อ่อนแอกว่า ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้คนหนึ่ง ได้กล่าวถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานว่า “... ก่อนที่เขาจะมานะ ผมคาดหวังว่า ทางมัธยมต้นผมจะทำเอง ส่วนทางโน้น ทางประถมก็มอบหมายให้เขา พอมาก็ผิดหวังเล็กน้อย ก็ไม่เป็นไรครับ ก็ช่วยกันทุกคน เพราะว่าคนมันไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน ช่วยดูแลกันไป ก็ทำ ได้อยู่ครับ ก็มาช่วยสอนช่วยอะไรก็ได้ครับ ”

จากกรณีต่างๆที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เชื่อได้ว่า การเป็นสังคมแบบต่างพึ่งพา และช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั่นเองที่ เป็นพื้นฐานสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระบบการทำงานเป็น ทีมเข้มแข็งยิ่งขึ้น

4.5 การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

กระบวนการสร้างหลักสูตรในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มักจะประสบกับปัญหาบุคลากรซึ่งแบ่งปัญหาออกได้เป็น 3 ประเภทคือ ประเภทแรก เป็นปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดเทคนิควิธีการปฏิบัติ สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากสมาชิกบางคนยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของการทำงาน ประเภทที่สอง เป็นปัญหาเจตคติต่องานและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกว่าเป็นงานยาก บางคนไม่พอใจผู้อำนวยการเป็นการส่วนตัว จึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และประเภทที่สาม เป็นปัญหาการทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายด้วยปัญหาส่วนตัว เช่น สุขภาพไม่แข็งแรง หรือขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น ปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานี้ หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปแก้ปัญหาในทีมเป็นขั้นต้น รวมทั้งการขอความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ร่วมกันแก้ไขโดยยึดหลักความสัมพันธ์แบบพี่น้อง หลังจากนั้น หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็จะเป็นหน้าที่ของทีมบริหารโรงเรียน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับปัญหาไปสู่การแก้ไขในขั้นต่อไป ในบางปัญหาที่เป็นเรื่องส่วนตัวของครูและมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน ผู้อำนวยการก็จะอาศัยผู้อาวุโสในคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหา ก็สามารถทุเลาปัญหาไปได้ระดับหนึ่ง และแม้ว่าบุคลากรบางคนยังเป็นปัญหาในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ในปัจจุบัน แต่กระบวนการทางสังคมในโรงเรียนก็เป็นสิ่งเยียวยาภายใต้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงการแก้ปัญหาสมาชิกของทีมบางคนที่เป็นปัญหาไว้ว่า

ก็ไม่อ่อนใจนะฮะ แต่เพียงว่า หลายคนเค้าไปได้ แล้วการทำงานของ我不สะดวกนะ ผมถือว่าสองคนนี่ ผมก็มองเขาบ้าง ไม่มองเขาบ้าง อะไรอย่างเงี้ย ก็ดึงเขามาร่วมบ้าง เหมือนอย่างเราประชุมกัน อบรมด้วยตนเอง อะไรเงี้ย แต่เค้าไม่มา เขานอนอยู่บ้านนะฮะ ให้เค้ามาเค้าก็ไม่มา ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร ถ้าเราไปใช้สมองกับพวกนี้มาก บางทีมันทำให้เราล้า แทนที่เราจะเดินไปได้กับครูอีกเยอะเยอะ เราก็มาเหนื่อย มาท้อ คนที่เป็นอย่างนี้ก็ค่อยๆ ไปได้เราก็ไปตามทางเดินของเราไปก่อน

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

4.6 การร่วมตัดสินใจ

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

กรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาอีกครั้งหนึ่ง จากกระบวนการดำเนินงานดังกล่าว พบว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหลายระดับ กล่าวคือมีการตัดสินใจร่วมกันระดับโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงาน การแบ่งงานรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการจัดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจในระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นการร่วมเรียนรู้เนื้องาน การแบ่งงานเป็นช่วงชั้น และการตกลงมอบหมายงานเป็นรายบุคคล ส่วนการร่วมตัดสินใจในระดับการสอน ก็จะเป็นการกำหนดผู้สอนในแต่ละวิชาและช่วงชั้น รวมทั้งการปรับปรุงการใช้หลักสูตร หลังจากที่แบ่งงานรับผิดชอบการสอนแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะมีอิสระในการจัดการเรียนรู้ ดังที่รองผู้อำนวยการคนหนึ่งได้กล่าวถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้สอนว่า “... เรื่องครูผู้สอน ที่แรกเราก็อาสาสมัครว่า ใครมีความรู้ความสามารถในเรื่องของแต่ละวิชานะ เพราะว่าบางวิชาที่ไม่มีเอกจริง ไม่มีเอกโดยตรง อย่างเช่นเอกวิทยาศาสตร์นี้ ไม่มี คณิตศาสตร์ก็ไม่มี ก็อาสาสมัคร...”

4.7 ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

การนำเอานโยบายทางการศึกษาจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการริเริ่มนำเอาแนวคิดใหม่ๆ มาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนบ้านนางามจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยมีปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ปัจจัยภายในโรงเรียนเองคือความต้องการของผู้บริหารที่จะให้โรงเรียนแห่งนี้เป็นแหล่งบุกเบิกนวัตกรรมและคณะครูก็มีความสนใจ ฟังพอใจที่จะได้รับรู้สิ่งใหม่ๆ ก่อนคนอื่น อีปัจจัยหนึ่งนั้นเป็นปัจจัยภายนอกในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนดำเนินการอยู่ภายใต้การแนะนำของกรมวิชาการ ดังนั้นการปรับตัวของบุคลากรในโรงเรียนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารที่จะแสดงการนำ(leading) เพื่อให้งานในทุกส่วนบรรลุถึงเป้าหมาย ดังคำกล่าวของหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ได้ให้การสัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า

ตอนแรกมีการปฏิรูปมามันก็สับสนอยู่ว่าเอาแบบไหนกันแน่ แบบเก่ามา ก็ดีอยู่แล้ว เป็นแบบวิธีการเดิม ๆ ของเรา ทีนี้พอเรามาดูว่า ถ้าเราไม่เปลี่ยนเรามองคนอื่นข้างนอก เออตอนนี้เขาไปไกลแล้ว ถ้าเราอยู่อย่างนี้อยู่ เราก็เป็นคนล้าหลัง ทำอะไรก็ไม่เท่าเทียมเขา ไม่พัฒนาเหมือนเขา อันนี้แหละที่ทำให้เราเปลี่ยน โลกเปลี่ยนเราก็ต้องเปลี่ยน

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยได้พบเห็นอยู่เสมอคือการทำที่ทีมงานย่อยต่างๆ จะมีการพบปะพูดคุยกันอยู่บ่อยๆ และลงมือปฏิบัติทันทีที่ภายหลังที่การพูดคุยจบลง แนวคิดและนโยบายใหม่ๆ จึงนำไปสู่การปฏิบัติได้รวดเร็ว โดยจะมีการสื่อสารนโยบายในที่ประชุมโรงเรียน เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดก็จะเกิดการแบ่งงาน จัดตั้งทีมงาน เพื่อจัดทำรายละเอียดไปสู่การปฏิบัติ ลง

มือปฏิบัติ ตรวจสอบผลและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตามลำดับ ดังนั้นทีมงานโรงเรียนแห่งนี้จึงเสมือนหนึ่งเป็นแหล่งริเริ่มหรือนำร่องนวัตกรรมทางการศึกษา ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการเกี่ยวกับการทำงานของสมาชิกทีมว่า “. . . ส่วนใหญ่แล้ว ครูที่นี่จะประชุมกันเป็นทางการนี้ไม่ค่อยมี ที่จะมานั่งคุยกันแล้วบันทึกการประชุม เพียงแต่พอมานั่งคุยกันตรงนี้ปุ๊บก็นั่งคุยกัน เออ...พวกเรา ไอ้เรื่องที่ประชุมกันมาเมื่อกี้เป็นอย่างงี้ๆ พวกเราจะเอาอย่างไร อะไรยังงี้ก็แลกเปลี่ยนกันปุ๊บก็ทำ ก็หาวิธีการอะไร ยังไง อย่างงี้. . .”

จากการนำเสนอลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนบ้านนางาม ภายใต้จุดเน้นที่การศึกษาลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร โดยครอบคลุมประเด็นการเกิดขึ้นของทีม ประเภทของทีมและสมาชิกในทีม เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ข้อมูลจากปรากฏการณ์ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของสมาชิกในโรงเรียนต่อความหมายของคำว่า “ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สอดคล้องกันทั้งฝ่ายผู้บริหาร และคณะครูผู้สอน ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่สมาชิกในโรงเรียนทุกคนร่วมกันตั้งแต่ขั้นต้นคือร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติโดยแบ่งสรรหน้าที่กัน ทั้งเป็นกลุ่มย่อยและรายบุคคล และร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น ทีมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนคือรวมกันทั้งหมดเป็นทีมโรงเรียน และยังมีทีมระดับรองลงไปคือทีมบริหารจัดการหลักสูตร และทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงทีมย่อยอื่นๆที่เป็นทีมค่อนข้างถาวร และทีมเฉพาะกิจ ทั้งนี้สมาชิกของทีมคนหนึ่งอาจไปรวมเป็นสมาชิกของอีกทีมหนึ่งก็ได้ ทีมทั้งโรงเรียนมีเป้าหมายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรใหม่คือการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และการให้โรงเรียนสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับโรงเรียนอื่นๆ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงพฤติกรรมของทีมคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิดร่วมทำ ทำงานได้เกินระดับปกติ พึ่งพาและช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก แก้ปัญหาและจัดความขัดแย้งได้ ตัดสินใจร่วมกันได้อย่างสันติ และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 เจื่อนไซ และกระบวนการเกิดกลายเป็นทีม

1. เจื่อนไซการเกิดกลายเป็นทีม

ทีมในโรงเรียนบ้านนางามเกิดขึ้นจากเจื่อนไซซึ่งแยกได้เป็นสองประการ เจื่อนไซประการแรกเป็นเจื่อนไซภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในโรงเรียน เพื่อให้โครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเจื่อนไซประการที่สองเป็นเจื่อนไซมาจากภายนอกโรงเรียนซึ่งโรงเรียนมีความผูกพันอยู่กับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน

1.1 เงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

เมื่อวิเคราะห์จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาทำให้ได้พบว่า มีเงื่อนไขภายในโรงเรียนหลายอย่างที่ส่งผลให้เกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรชั้นในโรงเรียนบ้านนางาม ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบาย ลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียน ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำร่วม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ความชัดเจนในนโยบาย

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

ผมไม่ค่อยหนักใจนะฮะ เพราะถึ้นฐานผมตรงนี้ ประชาชนเค้ายอมรับ ผมทำงานมาตั้งแต่ครูน้อยนะฮะ ตั้งแต่สายผู้สอน เสาร์อาทิตย์ผมจะมาโรงเรียน ผมจะมาทำงาน ผมจะทุ่มเททุกอย่าง คือในชีวิตของผม ผมทุ่มเทให้โรงเรียนตลอดเลย แล้วเวลาผมมาพาเค้าทำงาน ผมจะมองทางออกเลย ผมจะหาสื่ออุปกรณ์พร้อม ชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือ...

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

การนำนโยบายการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านนางามในครั้งนี้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนทุกคนแสดงออกถึงความภาคภูมิใจ และแสดงความพยายามที่จะตอบรับการดำเนินงานที่สื่อสารลงมาจากผู้บริหารด้วยการรับรู้และเข้าใจนโยบาย แม้ว่าจะมีการสะท้อนออกมาเป็นความรู้สึกและมีอาการต่อต้านของครูบางส่วนในระยะแรกกว่าเป็นการเพิ่มภาระให้แก่

ครูโดยไม่หยุดหย่อน แต่เมื่อเวลาได้ผ่านไประยะหนึ่ง เกิดความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติมากขึ้น สามารถวางแผนการปฏิบัติ มีผลงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีบุคคลภายนอกมารับรู้ ยอมรับและเข้าไปศึกษาดูงานของโรงเรียนเป็นจำนวนมาก และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานของทีมงานแต่ละทีมพัฒนาตนเองได้เข้มแข็งมากขึ้น

1.1.2 ลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียน

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

ผมเป็นผู้ปกครอง ถ้าคนอื่นผมไม่รู้นะ แต่ถ้าสำหรับผม ชอบคนอย่างนี้แหละครับ แกเอาจริงกับการเรียนมาก แล้วเวลาวันหยุด วันอะไรนี่แกจะมา มาอยู่ในโรงเรียนประจำเลยครับ ถ้าอย่างอื่น ผมถามคนเคยเห็นนะ เป็น ผอ. อย่างนี้วันหยุดวันอะไรนี่ แกไม่เข้าโรงเรียนนะ แต่ท่านนี้วันหยุดจะเห็นท่านประจำ แกเข้ามาโรงเรียนนี้ แกทำหน้าที่เหมือนกับภารโรงนะครับ ทำอะไรทุกสิ่งทุกอย่าง แกไม่ถือตัวว่าเป็น ผอ. แล้วจะสั่งนู่น สั่งนี่ อะไรยังงี้ แกจะทำเองตลอดเลยครับ

(นายเพ็ง, 17 มี.ค.2547)

และผู้อำนวยการก็ได้สะท้อนบุคลิกภาพของตนไว้ตอนหนึ่งดังนี้

... ผมว่า ผู้ช่วยผมถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการช่วยนะฮะ เพราะเค้าคือตัวกลางระหว่างผมกับครู ฉะนั้นเค้าก็ต้องฟังครูฮะ เพราะครูเวลาเห็นผมไป เค้าจะไม่พูด ไซ้ใหม่ แต่ทางผู้ช่วย เค้านั่งอยู่ด้วยกัน อะไรด้วยกัน เค้าก็มีโอกาสที่จะได้พูดคุยได้อะไร เค้าก็จะได้เก็บข้อคิด เก็บอะไรต่างๆ แล้วก็มาเตือนผม อะไรผม เหมือน

ผู้ช่วยเค้าเตือนผมว่า คืออย่าไป ต่ำครุตรงเสาชาง เค้าก็เตือนผม ผมก็ เอ้า ก็ ใช่ ผมก็ เลิก ผมก็จะไรร้อย่างเงี้ยะ คือยอมรับนะ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

อย่างไรก็ตาม สมาชิกอีกกลุ่มหนึ่งในโรงเรียนได้สะท้อนความไม่พอใจต่อบุคลิกภาพของผู้บริหารในประเด็นเสียงดัง ใช้อำนาจ และพูดจาไม่ให้เกิดเกียรติฯ ดังคำให้สัมภาษณ์ระดับลึกของครูคนหนึ่งยืนยันว่า “ ใครก็รู้จักดีศัพท์ของท่าน คือท่านจะวางอำนาจ พูดถึงบารมีท่าน วางอำนาจ วางบารมี โดยเฉพาะเสียงดังมาก่อนก็รู้เลย คือพูดจริงๆ ให้พูดจริงๆ ไม่ชอบเลย ”

1.1.3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

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

. . . โรงเรียนต้องมาปรับกระบวนการทัศน์ครู มาพัฒนาครู ทำยังไง ความคิด ถึงจะไปสู่จุดตรงนี้เดียวกันหรืออะไรเดียวกัน ต้องปรับยังงี้ แล้วก็มาดูสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนนี้ว่า ถ้าจะสร้างให้เป็นโรงเรียนในฝันนี้มันจะต้องสร้างยังงี้ เพราะโดยหลักๆ เขาก็คือ หนึ่งรัก สามน่า ทำคุณภาพ หนึ่งรักหมายถึง รักเด็ก เด็กรักครู รักโรงเรียน สามน่าก็คือ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ทำคุณภาพก็คือ คุณภาพเด็ก คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพโรงเรียน แล้วก็คุณภาพชุมชน. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของครูที่มาจากโรงเรียนแห่งหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ใกล้เคียงกับโรงเรียนบ้านนางาม ได้ให้การสัมภาษณ์ในวันที่มาศึกษาดูงาน เป็นการยืนยันถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารว่า ผู้บริหารโรงเรียนบ้านนางามเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ ประกอบกับครูในโรงเรียนก็มีความพร้อมในการทำงานวิชาการ ดังที่กล่าวว่า “. . . ผู้บริหารเขาก็ เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน แล้วก็ครูเขาก็ค่อนข้างพร้อม. . .”

นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะเป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน ทั้งที่เป็นผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอก เป็นผู้ที่เรียนรู้จากการฟังและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของคนอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เรียนรู้จากผู้อาวุโสในโอกาสต่างๆ ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ และเข้าไปมีบทบาทร่วมในกิจกรรมชุมชนและสังคมในวงกว้าง จึงมีโอกาสได้สัมผัสเอาแนวคิดใหม่ๆ ไปผลักดันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่า นอกจากจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาแล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามยังเป็นบุคคลที่ไวต่อข่าวสารและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ ดังสังเกตได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการที่กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่ได้มาจากการฟังเป็นส่วนใหญ่ และการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนเขต 1 เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามว่าเป็นผู้ที่ไวต่อข้อมูลข่าวสาร ดังต่อไปนี้

ผมจะเรียนรู้จากการฟังเขา ผมฟังแล้วผมจะย้อนreplayมาทางโรงเรียนว่าสิ่งที่เขาพูดเรามีไหม เราทำได้ไหม เด็กเราเป็นยังไง ครูเราเป็นยังไง แล้วก็เก็บ พอกลับมาโรงเรียนก็หาวิธีการ คือ ผมจะทำอย่างนี้เสียเป็นส่วนใหญ่ เหมือนไปอบรมกรุงเทพฯ ไปอบรมอะไร เรื่องหลักสูตร เรื่องโรงเรียนในฝันนะ ผมจะฟังเขา ฟังแล้วผมจะย้อนมาที่โรงเรียนผม ผมจะเก็บๆ ผมได้งานเพราะอย่างนั้นเอง คือผมอ่านหนังสือน้อยมากนะ ไม่ค่อยมีเวลาอะไรอย่างเงี้ย เรื่องทฤษฎีเรื่องหลักการผมไม่ค่อยรู้ แต่ผมฟังเขาเยอะ ผมพบคนมากแล้วก็จะฟังเขาอย่างเดียว แล้วก็เก็บมา

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

ผมว่า ผอ.เขาไวต่อการรับรู้ปัญหา ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ตัวนี้เป็น เป็นปัจจัยพื้นฐานของผู้นำ ผู้นำทีมผู้นำ เป็นพื้นฐานเลย ไวต่อการรับรู้ alert ต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายนี้รู้สึกแจะไว ไวมาก ตัวที่สองที่เป็นปัจจัยสร้างให้เค้าดีก็คือ การได้ไปสมาคม ไปรับรู้ ไปเปิดหูเปิดตาไปกับกลุ่มคนอื่น ๆ ในหลายระดับ ก็เลยทำให้เค้าได้ประเมินตนเองได้รู้จักตัวเอง รู้จุดยืนตัวเอง ว่าเค้าจะต้องทำอะไร เปลี่ยนอะไร

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

ประการที่สอง คือ ทักษะความสามารถในการจูงใจและการใช้อิทธิพลให้มีผู้ร่วมงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการริเริ่มบุกเบิกและแสวงหา มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีการรับรู้ร่วมกัน กล่าวคือ ผู้อำนวยการจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักว่า ถ้ายึดเด็กนักเรียนเป็นสำคัญแล้ว ไม่ต้องรอให้ใครสั่ง ทุกคนมีอิสระในการแสวงหาคำตอบในการจัดการเรียนรู้ที่ดีให้กับเด็ก การชูประเด็นให้เป็นโรงเรียนแรกๆของการนำเอานวัตกรรมมาใช้ รู้ศักยภาพของทีมงานว่าใครควรทำงานส่วนใดได้ดี ติดตามกำกับการทำงานตามนโยบายเป็นรายบุคคล และเข้าไปแก้ไขปัญหาคความล่าช้าของงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ถึงความสามารถจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการจากหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ว่า “. . . พูดถึงโดยภาพจริง ๆ ก็คือ ผอ. โรงเรียนมักจะชักจูงครูในสิ่งใหม่ๆได้ ได้เร็วกว่าเพื่อน ” และรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ในทำนองเดียวกันว่า “ ผู้บริหารก็ ส่วนมากท่านก็ทุ่มเทอะ ก็เป็นตัวชี้แนะ เป็นตัวชี้นำ กระตุ้นให้คณะครูอาจารย์นี้ทำงานตามเวลา ตามกำหนดที่ของกรมวิชาการให้มาดำเนินการส่ง. . .” นอกจากนี้ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการได้เล่าถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พยายามสื่อสารเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนท่านก็มาสร้างความตระหนักให้ว่า ตอนนี้องเรียนจะมีการบริหารแบบเปลี่ยนแนวใหม่ ซึ่งไม่ใช้การสั่งการอย่างเดียว เราต้องคิดเอาทำเอาหาแนวทางแก้ไข หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาในโรงเรียนของเราเอง มาสร้างความตระหนัก ให้คุณครูทราบแนวคิดอย่างนี้ไปเปลี่ยน แล้วเรียกคุณครูประชุม ก็มีประชุมครูเสร็จแล้วจะเรียกตัวแทนนักเรียน ประธานนักเรียนมาเล่าให้ฟังเฉยๆ แล้วก็ ท่านก็เรียก กรรมการสถานศึกษา ซึ่งแต่เดิมเรียกกรรมการโรงเรียน และก็คณะครูที่เป็นหัวหน้า ตอนนั้นยังไม่มีหัวหน้าช่วงชั้น มีแต่หัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มวิชาสอน. สปช. กพอ. อะไรอย่างนี้แหละคะ ในระดับประถม ส่วนมัธยมเขาก็เป็นคล้ายกันแหละ ก็มาคุยกันในเรื่องว่าโรงเรียนจัดการเรียนการสอนมาแต่ก่อนๆนี้เป็นอย่างนั้นอย่างนี้ แล้วก็ผลเป็นอย่างไร การดำเนินงานนั้นโครงการนี้เป็นอย่างไร ก็มาคุยกัน คล้ายๆว่าสรุปการปฏิบัติงานในรอบปี เราจะบริหารโรงเรียน เราจะจัดการเรียนให้เป็นแบบแผนจริงๆ ท่านพูดอย่างนี้ ที่ได้มีวิสัยทัศน์ที่ได้มีปรัชญาโรงเรียน แบบนี้แหละ ”

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

ประการที่สาม การใช้ศักยภาพชุมชน เป็นการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในชุมชน และนำเอาศักยภาพต่างๆในชุมชนมาร่วมพัฒนาหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเสียสละทุนทรัพย์และสิ่งของ ตลอดจนการร่วมพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ดังที่ผู้ใหญ่บ้านคนหนึ่งได้กล่าวถึงการเป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบ้านนางามไ้วต่อนหนึ่งดังนี้ “ ในเรื่องของ

ความรู้สึกนึกคิด รู้สึกว่าท่านทำอะไร มีคนเชื่อถือเยอะค่ะ แล้วก็ประสบความสำเร็จมากที่สุดมากกว่าที่จะให้ชาวบ้านคนอื่น ๆ . . .”

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีมุมมองด้านความสำเร็จของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียนในหลาย ๆ มิติดังที่กล่าวแล้ว แต่ก็มีเสียงสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงานในโรงเรียนบ้านนางามในอีกมุมหนึ่งที่เป็นเจตคติส่วนบุคคลต่อผู้อำนวยการ ดังการให้สัมภาษณ์ระดับลึกของครูคนหนึ่งดังนี้ “ ผอ. นี่เป็นคนเอาจริงเอาจัง ท่านทำได้ทุกสิ่งทุกอย่าง เชื่อหนูเถอะว่าท่านทำได้ทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะว่า หนึ่ง ครูเกรงบารมีของท่าน แถวนี่ก็เกรงบารมีคือเราที่เข้าไปเพราะเกรงบารมี ไอ้เรื่องชอบส่วนตัวก็ไม่ต้องชอบหรอก . . .”

1.1.4 การสร้างผู้นำร่วม

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

. . . ผมก็ เลยต้องมอบอำนาจ ให้ผู้ช่วยเค้ามีอำนาจในการบริหารในการจัดการ เพียงแต่ว่าเรา เราไม่ปล่อยจนเกินไป แต่ว่าเราก็กามามาได้ มาพูด มาคุยว่ามันดีไหม ถ้ามันไม่ดีคือจะปรับอย่างไร อะไรอย่างนี้ แต่ว่านั่นคือหลังจากที่เค้าทำไปแล้วนะฮะ เค้าประชุมเค้าสั่งการไปแล้วเราถึงจะมาพูด มาคุย

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 15 พ.ค.2547)

การแสดงบทบาทเป็นผู้นำในระดับรองลงไปคือทีมบริหารหลักสูตรและงานวิชาการนั้น ผู้อำนวยการได้มอบหมายงานให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการซึ่งเป็นผู้รู้สึกในงานหลักสูตรและงานวิชาการ ให้ทำหน้าที่ประสานงานและติดตามงานของทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เต็มที่ สามารถตัดสินใจเองได้โดยไม่ต้องรอการสั่งงานจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นประธานคณะ

กรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพียงแต่จะทำให้มีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานนั้น ผู้อำนวยการได้เปิดโอกาสให้แต่ละทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของโรงเรียน ให้หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้บรรยายในการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การให้ความไว้วางใจและให้มีอิสระในการประชุมทีมงานและลงมือปฏิบัติการ การให้โอกาสเป็นวิทยากร และอธิบายงานต่างๆที่ทำในงานประชุมทางวิชาการภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เข้าร่วมประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนครูในแต่ละครั้งอีกด้วย ดั่งบทสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่สะท้อนการได้รับมอบหมายงานและการให้แสดงบทบาทผู้นำต่อผู้วิจัยดังนี้ “ ท่านมอบอำนาจไว้ ให้อ้าว หัวหน้างานอย่างเช่น หัวหน้ากลุ่มสาระต้องดูแลและสนับสนุนให้การศึกษาคนในสาระของตนเอง ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน เขามีปัญหาอะไรให้ดูแล ให้มานิเทศเล็กๆเรื่องของสาระของตนเอง อันนี้ในกลุ่มสาระ ”

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

จากปรากฏการณ์การพัฒนาความเป็นผู้นำและตัวอย่างการให้หัวหน้าทีมงานได้พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำร่วมดังที่กล่าวมาทั้งหมด ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิธิตัดและวิธีการสร้างการเป็นผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานมีพัฒนาการต่อเนื่องไปได้

1.1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

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

หลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันก็จะมีผู้แทนจากกรมวิชาการทำหน้าที่ให้การปรึกษา นิเทศ กำกับติดตาม ให้ความช่วยเหลือ และร่วมพัฒนาผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตร ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนดขึ้น

สำหรับการดำเนินงานในระดับโรงเรียนนั้น เมื่อสมาชิกคนใดหรือกลุ่มใดกลับจากการไปร่วมประชุมอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นแล้ว ก็จะมีการจัดประชุมสมาชิกของทีมโรงเรียนทั้งหมด เพื่อให้มีการถ่ายทอดข่าวสาร และร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติในการประชุมแต่ละคราวจนครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟัง ซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่สมาชิกดังนี้

พวกเราได้มาทั้ง 8 สาระ แล้วก็ได้มาทุกช่วงชั้น เพื่อที่จะมาเป็นแนวทาง จะให้ครูเค้าทำแผน พอกลับมา เราก็ ก็ประชุมใหญ่ทั้งโรงเรียน เราก็บอกนี่นะ วิธีการจัดทำแผน แผนใหม่ ไม่เหมือนแผนเก่าแล้ว เราก็มาสอนตั้งแต่ชั้นตอนแรก จับมือให้เขาเขียน ว่าทำอย่างนี้จะ เริ่มจากนี้ มาจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ก็คือการวัดผล ประเมินผล เสร็จแล้วก็ แต่ละท่านก็ นำไอ้สิ่งที่เราเอามาไปเป็นแนวทาง แล้วก็ ผอ.ก็ นัดส่งแผนอันนี้ . . .

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะทำหน้าที่ชักจูง ดูแลและสนับสนุนการทำงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะเข้าไปร่วมแก้ไข ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาผู้ร่วมงานไว้ว่า “ .. ก็เป็นเรื่องธรรมดากับของใหม่ บางคนก็กลัวจะยอมรับอะไรกันไม่ได้ เหมือนสินค้าเหมือนกัน กว่าจะยอมรับว่าจะต้องใช้ ..” ซึ่งก็แก้ไขได้เมื่อมีการนั่งล้อมวงคุยกัน คุยบ่อยๆ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อีกคนหนึ่งทำงานได้ประสบความสำเร็จด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้ดูตัวอย่าง ชวนคุย บางทีก็เดินคุยกัน คุยกันในวงอาหารกลางวัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้กันแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันแบบพี่น้องทั้งในระดับทีมย่อยและทีมใหญ่ขึ้น ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และวิถีปฏิบัติที่หลากหลาย ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรืออาจเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งทำให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง ทั้งทักษะทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดี อันเป็นพื้นฐานของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

1.2 เงื่อนไขที่มาจากภายนอกโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้พบว่า มีเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งนี้ ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน และการทำงานร่วมกับเครือข่ายโรงเรียน ดังนี้

1.2.1 ความรู้สึกผูกพันกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกลุ่มงานสำคัญงานหนึ่งในโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่เป็นมาตั้งแต่อดีต เพราะแต่เดิมนั้นการเกิดขึ้นของโรงเรียน เป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างรัฐกับประชาชนในชุมชนนั้นๆ โดยเฉพาะโรงเรียนในชุมชนชนบทนั้น ทั้งผู้บริหารและครูต่างก็ถือเป็นหน้าที่ที่จะทำให้ทั้งโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมีนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน ดังเช่นโรงเรียนบ้านนางามที่มีเกียรติประวัติโดดเด่นในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสร้างประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาจนกระทั่งโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานเมื่อปี พ.ศ.2532 และตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ชุมชนก็รู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนร้องขอจะให้เขาช่วยอะไร ไม่ว่าจะเป็นแรงงานหรือกำลังความคิด หรือทรัพย์สินอะไร เขาก็ยินดีที่จะช่วย ดังรายละเอียดที่กล่าวถึงมาแล้วในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

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

. . .ผมไม่รู้จะทำไง เพราะว่าในช่วงเวลาที่ตัวเองเหลืออยู่ 3 ปีกว่าๆนี้ ก็แบ่งตัวเอง แบ่งความคิด แบ่งอะไรนี้ ไปช่วยชาวบ้านเค้าบ้าง เพื่อให้สภาพของ

ของวัด ให้อะโรมันตีขึ้น มันก็เลยมีความจำเป็นที่จะต้องไปช่วย ก็ถ้าผมไม่ทำ ไม่มีใครทำได้ ไม่มีใครสามารถดึงกำนันตำบลมาได้ ดึงองค์การบริหารส่วนตำบลมาได้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 23 ก.พ.2547)

ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งคือคณะครูของโรงเรียนบ้านนางาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในชุมชนหรือละแวกใกล้เคียง การรู้จักบุคคลในชุมชนเป็นการส่วนตัวรวมถึงการเป็นเครือญาติกัน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความเป็นโรงเรียนกับการเป็นชุมชน มีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน งานของชุมชนก็คืองานของครูในโรงเรียน และงานของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานรายบุคคลหรือกิจกรรมของโรงเรียน ก็จะมีผู้ปกครองหรือผู้นำชุมชนเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ดังเช่นเมื่อโรงเรียนมีการจัดงานแสดงมุทิตาจิตให้แก่ครูอาวุโสคนหนึ่งที่จะเกษียณอายุราชการ ก็จะพบว่ามีผู้นำชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนไปร่วมงานของโรงเรียนมากมายโดยไม่ต้องมีการเชื้อเชิญ เป็นต้น ในเรื่องเดียวกันนี้ กรรมการสถานศึกษาที่เป็นสตรีคนหนึ่งได้กล่าวในคราวที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า “เราก็นับสนุน มีทางญาติพี่น้องอยู่กรุงเทพฯ ทางโรงเรียนอยากจะขอความช่วยเหลืออะไร เราก็มช่วยติดต่อประสานงานให้มาตลอด เพราะเรา เราคิดว่าตรงนี้คือบ้านเกิดของเรา อย่างน้อยก็อยากจะให้เด็ก ให้ลูกหลานเราได้มีสิ่งที่ดี ๆ อยู่ตรงนี้”

อีกกรณีหนึ่งที่เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นในงานของโรงเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนได้แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นของกรเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบตั้งแต่ระยะเริ่มต้น และสร้างความรู้ความเข้าใจจนเกิดความเห็นพ้องต่อแนวทางการดำเนินงาน ดังที่รองผู้อำนวยการได้ยืนยันในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งไว้ว่า

รับรู้แล้วก็มาประชุมกัน แล้วก็มาประชุมกับคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด จากนั้นมาก็มีการประชุมผู้ปกครอง ชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบว่าเรามีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่แล้วนะ เพราะฉะนั้นทั้งชาวบ้าน ทั้งกรรมการศึกษาก็ ก็รับรู้ รับทราบเรื่องของการเปลี่ยนแปลง. . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีมที่ได้ใช้ความพยายามในการนำเอาสาระเนื้อหา อาชีพ และองค์ความรู้ในท้องถิ่นจากภูมิปัญญา มาใช้ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีการปฏิบัติและผูกพันอยู่กับความเป็นจริงของชุมชน ยิ่งเป็นการตอกย้ำถึงความผูกพันระหว่างโรงเรียนและชุมชนได้ดียิ่งขึ้น จากกรณีตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะสะท้อนให้เห็นความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วยประโยชน์ร่วมกันคือนักเรียนหรือบุตรหลานของคนในชุมชนให้เป็นคนมีคุณภาพ เมื่อส่งไปโรงเรียนแล้วเชื่อมั่นได้ว่าโรงเรียนสร้างคุณภาพได้ ทุกคนได้ประโยชน์นั่นเอง

1.2.2 การทำงานร่วมกับเครือข่าย

บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนอีกประการหนึ่งคือบทบาทการทำงานกับเครือข่ายต่างๆ ซึ่งได้แก่ กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาปรางค์ทอง กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนในฝัน องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ส่วนราชการ และองค์กรภาคเอกชน การทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านี้ ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามได้ใช้โอกาสการทำงานกับเครือข่ายเหล่านี้ทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ตาม เพื่อการสื่อสารงานของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านั้น ประโยชน์ที่ได้รับโดยตรงจากการทำงานร่วมกับเครือข่ายคือได้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันดังเช่น ในเครือข่ายที่เป็นโรงเรียนด้วยกันก็จะมีการทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น กิจกรรมกีฬา ลูกเสือ การจัดค่ายฝึกนักเรียน เป็นต้น ประโยชน์ทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นก็คือประโยชน์ต่อโรงเรียน กล่าวคือ ในหลายกรณีผู้อำนวยการต้องแสดงความเป็นผู้นำในเครือข่ายโรงเรียน นอกจากจะเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว ยังเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาให้กับโรงเรียนอื่นๆ ดังเช่นจากการให้สัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์คนหนึ่งถึงบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามไว้ว่า “.. ในอดีตนี้ โรงเรียนไหนมีปัญหาในอำเภอ ตั้งแต่ยังไม่ยุบเป็นเขต โรงเรียนไหนในอำเภอซานเมือง ก็จะได้รับบริการไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงให้ไปช่วยดูแล ช่วยแก้ปัญหาให้ ”

การที่ผู้อำนวยการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือ และทำให้ทีมงานในโรงเรียนรู้สึกพอใจในศักยภาพของผู้อำนวยการ และมั่นใจว่าจะนำทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

2. กระบวนการเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเกิดกลายเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป็นผลมาจากพฤติกรรมการนำของผู้อำนวยการโรงเรียน และการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

2.1 การนำ

พฤติกรรมการนำเพื่อให้สมาชิกเกิดการร่วมกันทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากผู้บริหารจะต้องจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน สามารถร่วมมือและช่วยเหลือกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว ทีมงานจะมีการริเริ่ม แสวงหา และอุทิศตนให้กับงาน ดังต่อไปนี้

2.1.1 การจูงใจผู้ร่วมงาน

การแสดงออกถึงการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าทีมที่เห็นได้ชัดเจนคือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานการสร้างหลักสูตรและการทดลองใช้หลักสูตรบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้อำนวยการได้ใช้การจูงใจผู้ร่วมงานในหลายวิธีคือ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสอนงาน การให้ทำงานที่เหมาะสม และการให้รางวัล ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานของผู้อำนวยการที่เป็นแบบอย่างให้ครูทำตามคือ การทำงานอย่างทุ่มเท ผู้อำนวยการจะมาทำงานตั้งแต่เช้าและกลับค่ำ แม้ในวันหยุดราชการก็มาทำงานถ้ายังมีงานค้างต้องติดตามหรือดำเนินการอยู่ คณะครูในโรงเรียนบ้านนางามจะต้องมาโรงเรียนตั้งแต่เช้าเวลาประมาณแปดนาฬิกา และเลิกทำงานกลับบ้านในเวลาประมาณสิบเจ็ดนาฬิกาไปแล้ว ในขณะที่คณะครูโรงเรียนบ้านนางามเดินทางมาโรงเรียนก็จะปรากฏว่าคณะครูโรงเรียนอื่นตามเส้นทางที่ผ่านยังไม่มาทำงาน เพราะโรงเรียนอื่น ๆ จะขึ้นเรียนเวลาเก้านาฬิกา ซึ่งเริ่มช้าแต่เลิกเร็วกว่าโรงเรียนบ้านนางาม ครูบางคนมีพฤติกรรมคล้ายคลึงกับผู้อำนวยการ ที่รู้สึกว่าการมาโรงเรียนเป็นความเคยชิน ออกจากบ้านก็มาโรงเรียน ไม่ว่าจะในวันหยุดก็ทำงานที่โรงเรียน

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

... ในเรื่องความดีความชอบ พุดจริง ๆ ก็แบ่งปันกันนะครับ คนที่ไม่เคยได้มานานมาเราก็ให้ เอ้าถือว่าทำบุญไปครับ ให้เขาได้มีโอกาสได้ เพื่อเขาดีขึ้นอะไรขึ้น คนที่ทำไม่ไหวจริงๆ เหมือนครูหนึ่งคนที่มาอยู่กับผม ย้ายมาจาก... มาอยู่เป็นปีที่สอง ปีนี้เป็นปีที่สาม ได้ .5 มาสองปีแล้ว คือมีโอกาสมานอนโรงเรียน มาอะไรนี้ มันก็ไม่ไหว มันก็ทำดีมันก็ดีนะ ผมพาครูไปเที่ยวภาคตะวันออก ขับรถเอง ขับรถเองต้องระวังว่า หนึ่งชีวิตเรา สองชีวิตครูที่เราพาไป ต้องดูแลต้องยังไ้ ขับยังไ้ ถึงจะปลอดภัย ไปถึงมาถึงอะไรอย่างนี้ ก็ทำทุกวิถีทางที่จะเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นอะไรเขาน้ำ ก็พยายามทำอย่างนี้ละ แล้วก็ไม่เคยทิ้งห่างเขา มันหมายถึงเวลาเราพูดอะไรสั่ง

อะไรเขาไป ก็จะทำตามว่าคุณมีปัญหา คุณมีอะไร ก็จะทำตามก็จะอะไร ไม่ใช่ว่าสำเร็จไป กลับมาไม่สำเร็จตา อะไรอย่างนี้ไม่ใช่ ก็จะคุยกันว่ามันไปไม่ได้โดยเหตุผลอะไร

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

อีกทั้งเมื่อครูต้องการที่จะจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการเพื่อขอ กำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 ผู้อำนวยการจะคอยให้กำลังใจและอยู่ เคียงข้างเสมอ ดังเช่นคำกล่าวของผู้อำนวยการอีกตอนหนึ่งว่า

. . . เราจะประชุมกันทุกจันทร์ พุธ ศุกร์ 4 โมงถึง 6 โมงเย็น เรา จะนั่งคุยกัน อย่างเมื่อก่อนเนี่ยผมมา เมื่อก่อนวันจันทร์ผมมาจากเมืองถึงนี่ 4 โมงตรง ผมก็นั่งคุยกันพูดหาแนวทางในการที่จะทำร่วมกัน หมายถึงครูเขาเดินผมเดิน ครูเขา ก้าวผมก้าวไปอย่างนี้ หมายถึงเราจะอยู่เคียงข้างเขาตลอด เพราะเชื่อว่าถ้าส่งเสริมให้เขา ทำ คนที่ได้อันสงค์จากการทำคือเด็ก. . .

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

จากตัวอย่างการจูงใจผู้ร่วมงานของผู้อำนวยการหลายกรณีที่กำลังกล่าวมา ข้างต้น ได้เป็นสิ่งกระตุ้นและสร้างความผูกพันกับงาน ให้ครูแต่ละคนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันกับทีมในโรงเรียน เพราะนอกจากแต่ละคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนแล้ว ยังได้ ตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทยคนหนึ่งว่า “ พูดถึงว่าท้อเหอะคะ ก็ได้กำลังใจจากท่าน ผอ. ว่าอย่างน้อยนี่ก็คือหน้าที่ เขาให้ได้รับมาแล้ว ก็ต้องทำให้เต็มที่ แต่ไม่ทราบว่าจะตรงจุดประสงค์ที่เค้าให้มาหรือเปล่า อย่างนี้ แหะละคะ ”

2.1.2 การบุกเบิกแสวงหา/การทำหา

การดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีขั้นตอนที่สำคัญคือการเตรียมความพร้อม การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การนิเทศ กำกับติดตามการใช้ หลักสูตร การสรุปผลการดำเนินการ และการปรับปรุงพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน นั้น มีลักษณะเป็นงานบุกเบิกในสถานการณ์ที่ทุกคนต่างก็เรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน เมื่อ เกิดข้อสงสัยในเรื่องใดโรงเรียนก็จะปรึกษาคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่สุดคือ ศึกษานิเทศก์อำเภอหรือ ศึกษานิเทศก์ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หากมีความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติใน เรื่องใดเกิดขึ้น ก็จะเป็นการตัดสินใจเลือกหรือแสวงหาหรือ “ทำหา” โดยโรงเรียนเองเป็นหลัก ดังการให้สัมภาษณ์ของศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองที่ว่า “ ภาพในเรื่องของหลักสูตรในรุ่นแรก นะครับ ผมคุยกับผู้บริหารเค้าตลอดว่า นี่ทำหา ต่างคนต่างก็ทำหา คือรวมทั้งศึกษานิเทศก์ก็ ทำหาด้วยนะครับ มันไม่มีใครรู้จริง ” และในประเด็นเดียวกันหัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและ

ประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ก็ได้กล่าวในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกว่า

. . .แต่นางงามผมก็เคยพูดอยู่แล้วว่าเราทำหา เราทำหา เพราะว่าพูดไปก็เหมือนกับว่าดู มองศักยภาพส่วนกลางต่ำไปนะ แต่จริงๆแล้วส่วนกลางให้อะไรมา ไม่ไม่ค่อยจะ complete แล้วก็ไม่ค่อยจะเห็นช่องทางในการทำงานที่ชัดเจน

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

ผมมองว่า จริงๆแล้วประสบการณ์ของครู อาจจะเป็นประสบการณ์ที่ไม่เข้มข้น แล้วก็กว้างขวางพอ และนอกจากนั้น ช่วงที่นางงามทำนี่ โอกาสที่จะพัฒนาโดยมีการเปรียบเทียบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จะไร้น้อยมาก ผมก็พูดเล่นๆว่า เอ้าเราทำหาไปก่อนนี่ คำว่าทำหานี้ก็คือ นางงามละ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนอื่นอาจจะเหลวเป๋วไปเลยนะ

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

ผลงานและความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมของโรงเรียนบ้านนางงามที่จัดแสดงให้บุคคลทั่วไปได้ศึกษาที่สำคัญได้แก่ เอกสารหลักสูตร และร่องรอยการนำหลักสูตรไปใช้ ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้สรุปไว้ในสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า “ ที่นี้มันก็สำเร็จมากกว่า เพราะที่นี้คือต้นแบบ ใช้ใหม่ มองถึง 1) การจัดทำหลักสูตรเสร็จ 2) เรื่องของแบบ ปพ.อะไรต่างๆ และ 3) เรื่องของการนำหลักสูตรไปใช้จริง. . .”

ยังมีผลงานอีกหลายส่วนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวถึงว่าเป็นการริเริ่ม แสวงหานวัตกรรมการจัดการศึกษา อาทิ การจัดครูเข้าสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แทนการสอนแบบครูคนเดียวสอนทุกวิชาในระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 1 การจัดสอนเสริม การจัดแข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการระดับโรงเรียน เป็นต้น การคิดค้นสิ่งใหม่ๆและนำมาปฏิบัติ ได้สะท้อนถึงตัวตนของผู้นำทีมโรงเรียนที่เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ โดยยึดนักเรียนเป็นเป้าหมาย ดังข้อความตอนหนึ่งของการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการว่า “ ก็แต่ก่อนเราไม่รู้ ต้องดูๆว่าคนอื่นเขาทำยังไง ระเบียบเขาว่ายังไง ต้องดูเขาดูเรานะ คือตอนนี้เราไม่สนใจใคร เพียงแต่ว่าเราอยากรู้เด็กเรา เราจะมีวิธีการใดบ้าง ก็พยายามที่จะคิดค้น พยายามที่จะอะไรนะ ” ซึ่งสอดคล้องกับที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 ที่พูดในเรื่องเดียวกันว่า “ สิ่งที่ผมคิดว่านางงามเค้ามี มีลักษณะแบบอะไรละ มีแนวโน้มไปข้างหน้าชัดเจน ก็คือสิ่งใหม่ๆมักจะเกิดที่โรงเรียนบ้านนางงามอยู่เสมอ ทั้งที่ส่วนที่เราให้ไป หรือส่วนที่เขาหาเอง ส่วนที่เค้าคิดได้เอง. . .” กระนั้นก็ตาม การที่หัวหน้าทีมผู้นำโรงเรียนรับเอาความคิดใหม่ๆที่เป็นนโยบายมาปฏิบัติ บางครั้งขาดความชัดเจน จึงเป็นการปฏิบัติที่ขาดความกระจ่างชัดในงาน แม้จะทำได้เสร็จก็มีการละเลยคุณภาพของงาน ดังความเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมืองใต้ให้ข้อวิจารณ์ไว้ว่า

ความหมายของทำหาก็คือว่า ผู้บริหารเป็นคนกว้าง แล้วก็ค่อนข้างจะเป็นที่ยอมรับของคน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารได้มีโอกาสได้ไปประชุม ทางผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดจะเรียกมาพบบ่อย มาคุย เพราะฉะนั้น ก็จะถ่ายทอดความคิดใหม่ๆ ในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษา ในเรื่องของความคิดอะไรแบบใหม่ๆ แก่จะรู้จักก่อน เมื่อผู้บริหารรู้จักกลับไป ก็พาครูทำ โดยที่ยังไม่รู้เนื้อหารายละเอียดที่มาว่าจะไปแบบไหน ก็จะพาครูทำกันเอง ซึ่งให้เห็นว่าตัวเองได้รู้จักก่อน จะพาเปลี่ยนแปลงก่อน แต่ตัวเปลี่ยนแปลงตรงนี้แหละ มันไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน . .

(ศึกษานิเทศก์อำเภอขอนแก่น, 8 พ.ค.2547)

จากปรากฏการณ์การริเริ่ม การบุกเบิกแสวงหา และมีผลงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ทั้งในภาพย่อยคืองานระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผลงานรวมของโรงเรียนในมิติต่างๆ เป็นที่กล่าวขานและเป็นแหล่งศึกษาดูงานของบุคคลทั่วไป ได้ก่อตัวขึ้นเป็นค่านิยมของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเป็นผู้ “ทำหา” ในงานใหม่ๆ ต่อไป

2.1.3 การอุทิศตนให้กับงาน

การทำงานของทีมงานในโรงเรียนบ้านนางามเป็นการทำงานหนักในสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายมิติไปพร้อมๆ กัน กล่าวคือ นอกจากจะมีการปฏิรูปหลักสูตรโดยให้โรงเรียนทำหน้าที่นำร่องการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขเวลาแล้ว การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ก็ยังเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนที่จะทำให้นักเรียนมีการเรียนรู้ที่ดี และเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ดังนั้น ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูจึงเป็นทีมงานที่ทุ่มเทการทำงานทั้งในเวลาปกติ นอกเวลาปกติ และการนำเอางานไปทำที่บ้านในเวลาว่าง ดั่งจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

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

. . . ถ้าพูดถึงครูที่นี้กับครูโรงเรียนอื่นๆ แล้ว หนักกว่าที่อื่นนะครับ หนักจริงๆ ผมมองดูสภาพแวดล้อม ผมมองดูการเก็บเอกสาร การเก็บแฟ้มที่ได้นำ

เรียนมาเนี่ย เราต้องยอมรับว่าบางครั้งนี่ครูดคิดว่าเงินเดือนเท่ากัน ไปสอนอยู่โรงเรียน
นั้นทำไมครูเขาสบายแท้ ทำไมมาโรงเรียนนี้ทำไมมันวุ่นวายอะไรขนาดนี้ . . .

(ศึกษานิเทศก์เพทา, 26 ส.ค.2546)

งานในเวลาราชการปกติของโรงเรียนบ้านนางามคือเวลาแปดนาฬิกา ถึงสิบหกนาฬิกา นอกจากครูจะทำหน้าที่ทางวิชาการคือจัดการเรียนการสอนตามที่แต่ละคนได้รับ มอบหมายแล้ว สมาชิกของทีมโรงเรียนแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานอื่นอีกอย่างน้อยหนึ่งงาน เช่น นอกจากงานการสอนหรือจัดการเรียนรู้อันแล้ว ครูบางคนต้องกำกับดูแลการจัดกิจกรรม นักเรียน การดูแลอาคารสถานที่ และอื่นๆ ครูบางคนอาจต้องรับผิดชอบงานประจำที่ นอกเหนือจากการสอนมากกว่าครูคนอื่น ๆ เช่น งานธุรการโรงเรียน งานการเงิน งานห้องสมุด และแม่แต่งานที่ต้องใช้แรงงานอันเนื่องมาจากการที่โรงเรียนไม่มีนักรักษาโรง ทำให้ครูทุกคน ต้องทำหน้าที่เปิดประตูหน้าต่าง ปิดกวาดห้องเรียน ดูแลห้องน้ำห้องส้วม เมื่อถึงเวลาเลิกเรียนก็ ต้องทำหน้าที่แทนนักรักษาโรงร่วมกับนักเรียนส่วนหนึ่งในวันที่โรงเรียนเปิดทำการ การต้อง รับผิดชอบงานจนล้นมือนี้ จึงเป็นความจำเป็นของทีมงานโรงเรียนที่จะต้องใช้เวลาหลังเลิกเรียน หรือวันหยุดเป็นเวลาของการนัดหมายเพื่องานของแต่ละทีม ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเคยชินกับการนัด ทำงานหลังเลิกเรียนและวันเสาร์-อาทิตย์ ปรากฏถึงการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ต่อไปนี้

ผู้วิจัย : นอกจากสอนปกติแล้วนี่ อย่างที่พูดมาถึงการสร้างหลักสูตรสร้างอะไรขึ้นมา
แก้ปัญหาอะไรเหล่านี้ เอาเวลาตรงไหนมาทำ

อ.พาณี : ส่วนใหญ่แล้วที่นี้จะเดี่ยวพรั่งนี้ก็ต้องมาทำงาน

ผู้วิจัย : วันเสาร์ อาทิตย์ มาอย่างนี้มี โอ.ที. ไหม

อ.พาณี : ไม่ค่ะ

ผู้วิจัย : ไม่มี แต่เรียกมาได้ตลอดเวลา มีแต่ขึ้นเงินเดือนปกติให้ ก็มานอกเวลา

อ.พาณี : นอกเวลา

ผู้วิจัย : อย่างพรั่งนี้มาทำอะไร

อ.พาณี : มาพรั่งนี้วันหยุด คิดว่าจะมาเกี่ยวกับเรื่องสอนซ่อมเสริม

ผู้วิจัย : ประชุมหรือ

อ.พาณี : การสอนซ่อมเสริม แล้วอีกอันหนึ่งคือเกี่ยวกับโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่ง
โรงเรียน ในฝัน

ครูบางคนพัฒนาความสามารถของตนเองในด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ได้จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวไว้ทำงานที่บ้าน เมื่อมีงานที่ทำที่โรงเรียน ไม่เสร็จก็สามารถนำไปทำต่อที่บ้านได้ ดังเช่นครูผู้สอนคนหนึ่งได้กล่าวถึงงานของตนเองทั้งที่ โรงเรียนและที่บ้านไว้ว่า

อาจจะว่าเวลาเราไม่พอไม่ค่อยจะมีให้ที่บ้าน เวลาเราอาจจะยังง
 ละคร ก็ต้องเตรียมตัว หมายถึงว่าตอนเย็นไปถึง เออ อย่างดิฉันอยู่ ก็อยู่สอง สามคน
 ก็อยู่กับ คุณพ่ออยู่ด้วยคนหนึ่งไม่มีเด็กไม่มีอะไร ก็จะทำเองตลอดนะค่ะ บางทีก็ไป
 คั้นคว่ำไปเปิดคอมเปิดอะไรในช่วง 3 หุ่่ม 4 หุ่่ม บางทีมีความล้าความเหนื่อย พอเรามี
 ความรู้มาเสริมให้เด็ก เด็กเขามีความกระตือรือร้นอะไร ทำให้คุณครูมีความสุขค่ะ มีทั้ง
 สุขและทุกข์และก็ไม่ท้อ พยายามปรับตัวเองอยู่ค่ะ ว่าให้ทันสมัยทันเหตุการณ์

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

ตัวอย่างที่ได้กล่าวถึงมาแล้วทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สมาชิก
 ทีมงานของโรงเรียนได้ทำงานอย่างอุทิศเวลาและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้งานบรรลุ
 ความสำเร็จและทันเวลา มีความตระหนักในหน้าที่ของตนและความสำเร็จร่วมกันในทีมงาน

2.2 การทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การร่วมพัฒนาหลักสูตรให้สำเร็จตามที่กำหนด เป็นกระบวนการที่เกิดจาก
 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมของโรงเรียนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชน ความมุ่งมั่นไปสู่
 ความสำเร็จ และการเผชิญปัญหาในโรงเรียน ดังนี้

2.2.1 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนบ้าน
 นางาม ได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อมีการประชุมเพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจใน
 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางการ
 ดำเนินงานร่วมกับกรมวิชาการ หลังจากนั้นโรงเรียนได้ส่งตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มไป
 เข้ารับการอบรมที่กรมวิชาการจัดขึ้นพร้อม ๆ กับโรงเรียนนำร่องอื่น ๆ จากทั่วประเทศ คราวละ
 2-3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จนครบทั้งหมด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้กับ 1 กิจกรรมการพัฒนา
 หลังจากนั้นก็ได้มีกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ร่วมกันมาตามลำดับ สมาชิกใน
 ทีมจะมีส่วนร่วมทั้งทีมทั้งโรงเรียน เมื่อมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด มีบรรยากาศแบบการร่วมคิด
 ร่วมตัดสินใจสูง ดังเช่นครูผู้สอนทุกคนยืนยันตรงกันในการสนทนากลุ่มเมื่อกล่าวถึงการประชุมว่า
 “ ผู้บริหารจะแจ้งนโยบายแล้วให้ครูแสดงความคิดเห็น ช่วยกันคิด มีส่วนร่วม ทุกคนมีส่วนร่วม
 หมด แสดงความคิดเห็นแล้วก็มาปรึกษากัน ” การมีส่วนร่วมแบบที่สองจะเป็นการร่วม
 ประเมินผลงาน ดังเช่นเมื่อมีผลงานการพัฒนาหลักสูตรก้าวหน้ามาระยะหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะ
 ร่วมกันพิจารณาว่าการดำเนินการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพียงใด หาก
 จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดก็จะมีข้อตกลงร่วมกันในการประชุมครั้งนั้น การมีส่วนร่วมใน
 การประเมินผลงานยังหมายรวมถึงการมีหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้แทนเข้าไปร่วมเป็นกรรมการ
 ประเมินความดีความชอบของสมาชิกด้วย ดังที่ผู้อำนวยการได้ให้คำอธิบายในเรื่องนี้ว่า

ถ้าส่วนตัวผม ผมดูว่าหนึ่ง ในด้านการบริหารจัดการ ผมไม่เคยคิดเอาความคิดผมเองเป็นใหญ่ แม้แต่เรื่องการพิจารณาเงินเดือนครู หมายถึงหัวหน้ากลุ่มสาระก็มีส่วนที่จะมานั่ง ผู้ช่วยก็มีส่วนที่จะมานั่ง ผมให้เขาเสนอมาแล้วเขาให้เหตุผล แล้วผมเสนอไปแล้วเขาก็ให้เหตุผล แล้วทุกคนก็มารองกันว่า ว่าอะไรที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนเรา

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกอีกรูปแบบหนึ่งคือ การร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของทีมงานอื่นในโรงเรียน กล่าวคือ เมื่อมีทีมงานใดที่ทีมงานหนึ่งจัดกิจกรรมพัฒนางานหรือพัฒนาผู้เรียนก็ตาม สมาชิกที่เหลือก็จะถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าร่วมมือทำกิจกรรมโดยไม่ต้องรอให้ใครสั่ง ดังจะเห็นได้จากครูคนหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

ทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมที่สนับสนุนการเรียน เช่น งานกีฬา กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ทางของชาติอย่างนี้ละ วันพ่อ วันแม่ อะไรพวกนี้ จะจัดตลอด โดยก็จะแบ่งหน้าที่ ก็จะมีทีมหลัก แล้วที่ทุกคนก็มีส่วนร่วม รวมทั้งนักเรียน ชุมชน ส่วนมากจะมีชุมชนเข้ามาร่วมทุกครั้ง. . .

(ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 12 พ.ค.2547)

2.2.2 การมีส่วนร่วมกับชุมชน

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

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

ผู้วิจัย : มองบทบาทของกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า มันมีความสำคัญมาก
น้อยยังไง

ประธานกรรมการ : สำคัญมากเลยครับ ครูเค้ามีงานมีการอะไร เค้าเชิญพวก
คณะกรรมการโรงเรียนมาปรึกษาหารือกันว่าจะเรียนยังไง จะให้
เด็กทำยังไง นักเรียนลูกหลานของเราจะได้ดิบได้ดี แล้วเค้าก็เชิญ
มาปรึกษาหารือกัน อะไรอย่างงี้

ผู้ปกครองนักเรียนเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มใหญ่ที่โรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์
ในการให้ผู้ปกครองเข้ามาร่วมกิจกรรมการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในหลาย
ลักษณะ อาทิ การจัดหาคอมพิวเตอร์สนับสนุน การบริจาคสิ่งของเป็นรางวัลให้นักเรียนเมื่อมี
กิจกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ การเป็นแหล่งภูมิปัญญาด้านหลักสูตรและ
การสอน การร่วมประเมินพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น ดังเช่นการให้สัมภาษณ์ของนักเรียนชั้น
มัธยมศึกษาปีที่ 2 คนหนึ่งว่า “ ก็ บางวิชา ก็จะทำให้คะแนนนักเรียนทำงาน แล้วก็นักเรียนทำ
เสร็จก็จะให้เพื่อนประเมิน แล้วก็ประเมินตนเอง แล้วก็เอาไปให้ผู้ปกครองที่บ้านท่านประเมิน
ด้วย แล้วสิ่งสุดท้าย ก็จะทำให้ครูประเมิน ”

ผู้นำชุมชนทั้งผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน พระภิกษุสงฆ์ คหบดี
และภูมิปัญญาในชุมชน ได้มีส่วนร่วมสำคัญในการจัดทาสตูดอุปกรณ์ การพัฒนาอาคารสถานที่
รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามโอกาสที่โรงเรียนเชิญมาร่วม
งานหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ดังที่กรรมการหมู่บ้านคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียน
แห่งนี้ด้วย ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ ถ้าโรงเรียนมีกิจกรรมอะไร ผมจะได้เข้ามาทุกครั้งเลยครับ
อย่าง อย่างพวกกิจกรรมพวกลูกเสือ ลูกอะไรนี่ เค้าจะเชิญแบบพวกตามหมู่บ้านอะไร เค้าจะ
เชิญแบบคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือแบบผู้นำหมู่บ้านอะไรนี่ มาปรึกษาหารือกันเรื่องการเรียน
การสอน ทำนองนี้นะครับ ”

ศิษย์เก่า ศิษย์เก่าจำนวนมากเป็นผู้มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ มี
เครือข่ายการประสานงานกับโรงเรียน เมื่อมีการร้องขอความร่วมมือใดๆก็จะมีกลุ่มศิษย์เก่าที่
ประกอบอาชีพอยู่ต่างพื้นที่ โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร จะมีการร่วมมือกันจัดรวบรวมทุน
ทรัพย์มามอบให้โรงเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนอยู่เป็นประจำ ดังคำให้สัมภาษณ์
ของกรรมการสถานศึกษาที่เป็นสตรีคนหนึ่งว่า

ทางศิษย์เก่าที่อยู่ ไปทำมาหากินที่กรุงเทพฯ นะคะ ชุมชนที่นี่ เค้าจะ
ประสานงานติดต่อกันมาตลอดเลยคะ บางทีนี่ ศิษย์เก่าที่เค้าไปทำมาหากินเจริญก้าวหน้า
เค้ากลับมา เค้าก็บอกว่า ทางโรงเรียนขาดอะไรก็ยินดีช่วยเหลือตรงนี้ ก็ให้โรงเรียนเป็น

คนทำหนังสือ แล้วก็สมมติว่าทางดิฉันจะเข้ากรุงเทพก็จะถือหนังสือนี้ไป โดยอาจารย์ไม่ต้องยุ่งเกี่ยวนะค่ะ เพียงแต่ขอเป็นหนังสือลายเซ็นจากผู้บริหารไป

(กรรมการสถานศึกษาประเภทผู้ปกครอง, 17 พ.ค.2547)

จากปรากฏการณ์ที่ได้ยกตัวอย่างการมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชน และโรงเรียน เป็นภาพที่แสดงถึงทั้งโรงเรียนและชุมชนต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน กล่าวคือ ไม่ว่าทีมงานในโรงเรียนบ้านนางามจะคิดทำอะไร ก็มักจะมีบุคคลในชุมชนเป็นส่วน ของงานนั้น ๆ อยู่เสมอ

2.2.3 การมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

การเริ่มต้นจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลา ที่จะต้องให้ทันใช้ในวันเปิดภาคเรียนในปีการศึกษา 2545 และแรงกระตุ้นจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่เป็นโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่จะเข้ามาศึกษาดู งานในโรงเรียนบ้านนางาม ทำให้ทีมงานในโรงเรียนต้องทำงานหนัก ต้องเสียสละเวลาส่วนตัว และทุ่มเทพยายามการทำงานที่มีอยู่ทั้งที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณของโรงเรียนและที่เป็น สมบัติส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การทำหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมของสมาชิกและ ทีมงานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ร่วมกับกรมวิชาการ การทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริง การสร้างเอกลักษณ์ของการ เป็นโรงเรียนบุกเบิก การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างเสียสละและทุ่มเท ดังจะ ได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไปนี้

การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานร่วมกับกรมวิชาการ เป็นกิจกรรมการปฏิบัติและกำหนดเวลาให้โรงเรียนในโครงการนำร่องฯทั่วประเทศยึดถือร่วมกัน ตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ระยะดำเนินการใช้หลักสูตร และระยะปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร แม้ว่างานจะมากหรือยุ่งยากอย่างไร ทุกทีมงานต้องทำให้ เสร็จ ผู้อำนวยการจะกระตุ้น จูงใจ และเร่งรัดงานของแต่ละทีม ดังที่หัวหน้าทีมกลุ่มสาระการ เรียนรู้วิทยาศาสตร์กล่าวถึงในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า “ ก็ไม่ยากครับ เพราะว่า อย่างครูเราก็ เท่าที่ดูนะครับ ก็มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว ก็ไม่ยากอะไร เพียงแต่บ่น บ่นมาก แต่บ่นก็ทำ แล้ว ผอ.ก็เอาจริงด้วย ในเรื่องของงาน จะต้องทำ แล้วต้องเสร็จ ” และในทำนอง เดียวกันจากการสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็มีความเห็นพ้องจองกันว่า

... คือเราจะต้องสอนนะครับ สอนในปี 45 เพราะฉะนั้นปิดเทอม นี้ไม่ได้ปิดเลยช่วงนั้น ช่วงปิดเทอมก็จัดนิทรรศการจัดอะไรพวกนั้น ช่วงปิดเทอมก็ไม่ได้ ปิดอะไรเลย ก็จะต้องทำหลักสูตร ถ้าไม่มีหลักสูตรแล้วจะสอนอย่างไร ก็มีความคิดมี ความตระหนักร่วมกัน อีกอย่างหนึ่งก็คือ การศึกษาดูงาน มีโรงเรียนอื่นเข้ามาขอดูงาน

เยอะ เยอะนั้นนี่ ไหนหลักสูตรอยู่ไหน ความสำเร็จของหลักสูตรแต่ละสาระ เราก็เกิด
เอ่อ ไม่ได้เราต้องทำ แบบอดหลับอดนอน ออกมาเป็นรูปเล่ม เอามาตั้งๆดู ก็เกิด
ความภาคภูมิใจ...

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

การทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริง เป็นการที่ผู้อำนวยการ
โรงเรียนได้เน้นย้ำอยู่เสมอถึงวิสัยทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
การเรียนรู้เป็นเรื่องแรกที่สำคัญในวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ทั้งหมด ส่วนวิสัยทัศน์เดิมที่เคยยึดถือมา
ก่อนซึ่งเน้นการมีแหล่งเรียนรู้และการปลอดจากสิ่งเสพติด ก็ถือว่าเมื่อได้รับการประเมินจาก
ภายนอกว่าอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว ก็จะมุ่งมั่นไปที่การพัฒนานักเรียน ซึ่งขณะนี้ได้พบว่านักเรียนมีผล
การประเมินวิชาภาษาไทยอยู่ในระดับต่ำลง จึงถือเป็นปัญหาสำคัญร่วมกันของสมาชิกทีมงาน
ทุกคนในโรงเรียน ที่จะต้องร่วมกันแก้ไข โดยเฉพาะการจัดสอนเสริมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

การสร้างเอกลักษณ์ของการเป็นโรงเรียนบุกเบิก เป็นความพยายาม
ของผู้อำนวยการซึ่งเป็นหัวหน้าทีม ที่จะใช้โอกาสการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตร
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้โรงเรียนเป็นแหล่งนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยการริเริ่ม
การบุกเบิก แสวงหา หรือ “ทำหา” แนวทางใหม่ๆเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียน
การสอน ดังนั้นการประสานงานและการรับเอาแนวคิดใหม่ๆจากแหล่งนโยบายทางการศึกษามา
ปฏิบัติจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังเช่นการนำโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพภายนอกเป็น
แห่งแรกของอำเภอ และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา เป็นต้น และในเรื่องเดียวกันนี้
ผู้อำนวยการได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกถึงการนำโรงเรียนเข้าสู่การเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้
หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไว้ว่า

... อย่างนำร่อง ผมพูดตรงๆว่า คือผมใฝ่ฝันว่าอยากจะเป็นโรง
แรกของจังหวัดสุรินทร์อะไรอย่างนี้ เราก็ไม่ได้วิ่งเต้น ไม่ได้อะไรไปขอเขาหรอก เราก็
ไม่รู้ว่าเขาพิจารณาอย่างไร แต่ว่าพยายามสร้างภาพตนเอง สร้างภาพตนเองสร้างภาพ
โรงเรียน เพื่อให้เขายอมรับ แค่นั้นเอง

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 14 ส.ค.2546)

การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน การที่ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ เอาใจ
ใส่ต่อความเป็นไปของโรงเรียนอยู่เสมอ โดยเฉพาะงานในหน้าที่ของสมาชิกในทีมและ
ความก้าวหน้าในงานของแต่ละคน จะอยู่ในการรับรู้อย่างเป็นปัจจุบัน หากมีความจำเป็นจะต้อง
มีการสรุปรงานหรือแก้ปัญหาการทำงานของทีมใดก็จะนัดหมายประชุมที่อาคารบริหาร ซึ่งเป็น
สถานที่ที่จัดไว้เพื่อการประชุมโดยเฉพาะได้ทันทีตามที่ ดังที่กรรมการสถานศึกษาอีกคนหนึ่งได้
กล่าวถึงการกำกับติดตามงานไว้ตอนหนึ่งว่า “ ก็ ผอ.ก็มีส่วน ผอ. เค้าก็แบบเค้าเข้มงวด
เข้มงวดกับอาจารย์ประจำชั้นทุก ๆชั้นเลย บางที่ท่าน ผอ.ก็เดินสุ่มดูเหมือนกันนะ ว่าอาจารย์คน

นี้ทำหน้าที่สอนดีไหมกับเด็ก ตรงนี้บางทีบางอาจารย์ บางทีก็ไม่ค่อยตั้งใจเท่าที่ควร ” และในเรื่องเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ซึ่งทำหน้าที่กำกับติดตามงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่ด้วย และกล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

คือเรานำร่องนะครับ เราต้องเสร็จ อย่างโรงเรียนอื่นเค้าไม่ได้นำร่อง เค้าก็อาจจะไม่เป็นไร แต่ตัวครูเราเข้าใจเองว่า ถ้าเรานำร่องแล้ว เราจะต้องมาขยายผลให้กับโรงเรียนเครือข่ายอะไรอย่างนี้ เราก็ต้อง ท่านก็ต้อง ต้องคอยจี๊ดตลอด แล้วก็คือเข้าใจว่า ผอ.คนนี้เป็นยังไง ท่านจะ คือค่อนข้างที่จะดู ทุกคนจะเกรง

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

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

ผู้วิจัย : ครูบ่นใหม่ว่าทำงานหนัก เหนื่อยจังเลย

คุณพร : ก็ บางครั้งก็บ่นว่า โฮ เหนื่อย ไม่มีเวลาพักเลย ไปถึงบ้านก็ค่ำแล้ว

ผู้วิจัย : คุณพรดูเค้าทำงานมีความสุขไหม

คุณพร : ก็มีความสุขกับการทำงาน แต่บางครั้งเค้าก็เครียด เพราะงานไม่ งานมันงานไม่ทัน งานเยอะ บางทีงานนี้ยังไม่เสร็จ เอ้ามาอีกแล้ว

ผมว่า พอทำแล้วมันปรากฏ มันประจักษ์ มันก็ถือว่าเป็นการยอมรับในตัว จริงๆแรงเสียดทาน จริงๆแรกๆ ก็คงมีอยู่เหมือนกัน เพราะว่า อะไรล่ะ โรงเรียนอื่นปิดโรงเรียนเราไม่ปิดอะไรทำนองนี้นะ มันก็พอมิ แต่ว่าผลมันเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับ มันก็เป็นความภูมิใจของครูที่ทำอีกอย่างหนึ่ง เพราะว่าใครไปก็ชื่นชมว่า เนี่ยคือสิ่งที่มันเกิดขึ้นจากการทำงานของครูทำงานกับของชุมชน มันก็จะเป็นแรงที่จะ บรรเทาความเหนื่อยของครูได้

(ศึกษานิเทศก์อำเภอพานเมือง, 3 มี.ค.2547)

2.2.4 การเผชิญปัญหาในโรงเรียน

แม้โรงเรียนบ้านนางามจะเคยผ่านประสบการณ์การเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยการนำเอาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) มาใช้ และกรณีการนำนโยบายทางการศึกษาจากหน่วยงานบังคับบัญชา มาปฏิบัติมาแล้วหลายกรณีก็ตาม แต่ประสบการณ์เหล่านั้นจะมีแบบแผนและกรอบแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีความแตกต่างจากการทำงานในโครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในงานใหม่นี้ สมาชิกของทีมโรงเรียนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของงาน ทั้งที่เป็นงานในภาพรวมของหลักสูตรและงานในส่วนย่อยต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงขึ้น ดังนั้นจึงพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งได้แก่ ปัญหาในขั้นตอนการเตรียมงาน ปัญหาการดำเนินงานสร้างหลักสูตร และปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ กล่าวคือในขั้นตอนการเตรียมงานขาดความพร้อมด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงาน เช่น เอกสารหลักสูตร สื่อการเรียนการสอนงบประมาณ รวมทั้งบุคลากรบางคนขาดความมั่นใจในทางวิชาการอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการแก้ปัญหาภายใน โดยการพึ่งพาตนเอง ก็เพียงแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

พูดถึงว่าพร้อมนี้ ดิฉันคิดว่ายังคงยังไม่พร้อมค่ะ เพราะว่าตอนนั้นเนี่ย หนึ่งในเรื่องของ พวกหนังสือเรียน พวกสื่อ พวกอะไร ที่ยังไม่พร้อม ก็ในเรื่องของงบประมาณในการจัดหาสื่อ จัดหาหลักสูตร จัดการหาหนังสือ พวกหนังสือนี้ ยังไม่มี ก็จะไปถูกละหลุ่กในเรื่องของการทำ ปพ. ยังไม่เสร็จในปีแรกเลย จะถูกละหลุ่กมาก

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 12 มี.ค.2547)

ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรมีลักษณะปัญหาคือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น งานพิมพ์เอกสาร ขาดผู้รู้ในบางสาขาที่จะให้คำแนะนำตามโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งมีรายละเอียดมาก เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งนั้น ลักษณะปัญหาได้แก่ การขาดครูในบางสาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนไม่เต็มที่เนื่องจากครูต้องพัฒนางานในส่วนอื่นไปพร้อมกัน และปัญหาการขาดสื่อและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ส่วนปัญหาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในระหว่างโครงการกำลังดำเนินงานมาอย่างเข้าสู่ปีที่สองนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่อยู่ในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรตามแนวทางของกรมวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ได้สรุปปัญหาการดำเนินงานภายในโรงเรียนโดยภาพรวมไว้ในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกดังนี้

ปัญหาอันแรกก็คือ ในเรื่องของเรา ไม่เข้าใจเรื่องของหลักสูตรใหม่ คือเราขาดการศึกษาหลักสูตรมาก่อน ปุ๊บปุ๊บมาให้เราไปอบรม โดยการไปอบรมการจัดทำหลักสูตรเลย เราก็ไม่เข้าใจ สภาพของหลักสูตรใหม่ สองในเรื่องของผู้สอนไม่ได้จบตามเอกอย่างนี้จะครับ อันที่สามก็คือ พอมากระจายผล ตอนแรกก็ยุ่งยากเรื่องของการจัดทำ คือส่วนมากแล้วทั้ง 3 ช่วงชั้นก็คือ เราจะไปลงชะส่วนมาก เวลาในการจัดทำก็มันน้อย ช่วงนั้นพวกเราเร่งใช้ อันนี้คือปัญหาค่ะ ปัญหาโดยคร่าวๆ สี่ก็คืองบประมาณไม่เพียงพอ งบประมาณทางโรงเรียนให้ไม่เพียงพอ ก็คือ เราต้องควักของตัวเอง ที่จะไปถ่ายเอกสาร หดไปหลายพัน

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

ตอนที่ 3 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลในปรากฏการณ์โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการจัดกลุ่มสนทนา นอกจากได้ทราบลักษณะของทีม เจื่อนไขและกระบวนการเกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ในระยะเวลาเกือบสองปีที่ผ่านมา ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แล้วนั้น ทีมผู้นำของโรงเรียนได้แสดงให้เห็นถึงการมีศักยภาพของการดำรงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมในช่วงเวลาของโครงการที่เหลืออีกประมาณหนึ่งปีการศึกษา กล่าวคือโรงเรียนบ้านนางามสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นฉบับสมบูรณ์ตามมาตรฐานของกรมวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั่วไป และนำไปใช้จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีผลการเรียนรู้ที่ดี อีกทั้งโรงเรียนยังพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใหม่ได้ โดยมีเจื่อนไขของการดำรงอยู่ของทีมคือ การแสดงบทบาทหน้าที่ของทีม การเกาะเกี่ยวกันของทีม และการปรับวัฒนธรรมการทำงาน ดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่ของทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ ล้วนต้องรับรู้และเข้าใจปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและทีม แล้วร่วมพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่จะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

1.1 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารโครงการโรงเรียนนาร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นโครงการที่วัตถุประสงค์เฉพาะและแผนการดำเนินงานที่มีกำหนดเวลาการสิ้นสุดไว้ชัดเจน โดยดำเนินการร่วมกับกรมวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหุ้นส่วนทางวิชาการที่จะต้องรับผิดชอบที่เกิดขึ้นร่วมกันนั้น กรมวิชาการเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลทางวิชาการ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการพร้อม ๆ กับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในโครงการเดียวกัน ส่วนโรงเรียนจะต้องจัดระบบการบริหารโครงการภายใต้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งที่เป็นวัสดุหลักสูตรและงบประมาณค่าดำเนินการในบางกิจกรรมเท่านั้น ดังนั้นความรับผิดชอบต่อความเป็นไปภายในโรงเรียนจึงตกเป็นของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง งานที่อยู่ในระบบและโครงสร้างเดิมของโรงเรียนก็ยังคงดำเนินต่อไปดังเช่นงานเดิมของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อีกทั้งการบริหารหลักสูตรเก่าคือหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ก็ยังคงดำเนินแบบควบคู่กันไป การบริหารโรงเรียนในรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงนี้ หากไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีก็อาจมีผลกระทบต่อโครงการใหม่ที่น่าเข้ามาสู่โรงเรียนได้ ผู้อำนวยการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ บทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้อำนวยการคือการเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่เป็นระยะๆ โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ก็ได้มีการจัดประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน และเป็นผู้อนุมัติหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดทำขึ้น บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในระยะเวลาที่ผ่านมาที่ได้ช่วยให้การบริหารหลักสูตรเป็นมาด้วยความเรียบร้อย ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการอีกสองคน ได้มีการแบ่งงานโดยผู้อำนวยการได้มีคำสั่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ชัดเจน หากผู้อำนวยการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ก็จะมีการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการคนหนึ่งรักษาการแทน เพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปโดยไม่หยุดชะงัก งานในส่วนที่รับผิดชอบโดยผู้อำนวยการจึงได้รับผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายนอกอยู่ในระดับดีทุกรายการในมาตรฐานด้านผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการเป็นอีกทีมหนึ่งที่แต่งตั้งขึ้นในโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานแนะแนว และหัวหน้างานวัดผลและประเมิน เป็นกรรมการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการคนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้ได้มีบทบาทสำคัญในการกำกับ

ดูแลการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ทั้งนี้ในการปฏิบัติก็จะมีกรมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปดำเนินการร่วมกับทีมงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเรียกว่า คณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะอนุกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ครอบคลุมถึงการจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ การวัดผล ประเมินผลผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าทีมสาระการเรียนรู้จะต้องรับผิดชอบงานสูงมากกว่าคนอื่น ๆ กล่าวคือ จะต้องทำหน้าที่ในเชิงบริหารภายในทีม เป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองส่วนหนึ่ง และเป็นผู้ที่จะแนะนำสมาชิกในทีมได้ ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนได้พูดถึงเรื่องนี้ในการจัดกลุ่มสนทนาเมื่อผู้วิจัยตั้งประเด็นถามถึงบทบาทหน้าที่ที่หัวหน้ากลุ่มสาระทำมีอะไรบ้าง

ก็ ขั้นตอนแรกก็จากการมาทำหลักสูตร มาขยายสร้างความเข้าใจ มีความรับผิดชอบกับสมาชิกในกลุ่มแล้ว ให้เขาเสนอความคิดเห็นได้ มีสิ่งอะไรที่ทำได้ สิ่งไหนที่ทำไม่ได้เราก็ตัดออกไปนอกหลักสูตร ครอบคลุมมาตรฐาน ส่วนในกิจกรรมการเรียน การสอน ก็ปรึกษากันนะ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, 2 ก.ค.2547)

อันดับแรกก็คือ คือเรื่องของการแบ่งงาน แบ่งงานว่าในการสอน สอนช่วงชั้นที่ 1,2 และ3 รับผิดชอบร่วมกัน สองพอแบ่งงานเสร็จแล้วก็ต้องมีเรื่องของหัวหน้ากลุ่มสาระก็จะมีอีกหน้าที่ ของการนิเทศการติดตาม การสอนหรือว่าให้ความช่วยเหลือเขา การนิเทศติดตามว่าอย่างไร พอจากการนิเทศต้องตามแล้วก็เรื่องของมาร่วมกันกำหนดวิธีประเมิน

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

งานในหน้าที่การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้มีลักษณะเป็นวงจรการทำงานที่ไม่สิ้นสุด ผู้เป็นหัวหน้าทีมจะต้องพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลงานจะได้คุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรของกรมวิชาการ บางกลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องปรับปรุงเอกสารหลายรอบ และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่พอใจผลงานของตนเพราะมองเห็นว่ายังจะต้องพัฒนาต่อไปอีก ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ระดับลึกจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนเกี่ยวกับผลงานที่ทำได้ดังนี้

ครับ ปรับเป็นครั้งที่เท่าไรแล้ว ครั้งที่สอง ครั้งที่สามแล้วแหละครับ ครั้งที่สาม ชุดแรกรู้สึกว่าจะเป็นมั่วไปเลย เล่มแรกมั่วไปเลย เล่มที่สองก็ดีขึ้นมา เล่มที่สามก็มาแก้ไขมันดีขึ้น ครั้งที่สี่ต่อไปนี่ก็โครงสร้าง ปรับเวลาที่เค้าให้ ชั่วโมงต่อปี 40 ชั่วโมงต่อปี

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน อาชีพและเทคโนโลยี, 8 พ.ค.2547)

ผมว่า ประสบความสำเร็จก็ในระดับหนึ่งได้อยู่ มีครบ แต่คุณภาพนี้ ก็ยังไม่เป็นที่พอใจนะครับ ในส่วนของผมนะ ไม่เป็นที่น่าพอใจ เพราะว่ามันต้องจัดทำนี่นะ ทำคู่มือ คู่มือประกอบกับหลักสูตรนะครับ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 17 พ.ค.2547)

สมาชิกในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละทีมจะมีบทบาทหน้าที่ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบในงานของทีม เช่น สมาชิกในทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนจะได้รับการแบ่งงานการจัดทำหลักสูตร การเป็นผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกและได้รับมอบหมาย จัดเตรียมการสอน การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบการสอน โดยให้งานในความรับผิดชอบเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ดังที่ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในการให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

การดำเนินการของเราเนี่ยเรามีรูปแบบในการทำงานที่มันชัดเจน หมายถึง ครูเขามีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งผลงานต่างๆเนี่ยมันก็เรียบร้อยมันก็เป็นปัจจุบัน ถ้ามว่าคนที่เขามาดูงานมันก็เป็นสิ่งที่โรงเรียนมีอยู่ ไม่จำเป็นที่จะต้องฮือฮาอะไร ไปลุยไปทำอะไรเพื่อให้ครูวุ่นวาย เพียงแต่ทำงานที่เรามีอยู่ปัจจุบันมานำเสนอมาให้เขาดูเท่านั้นเอง..

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2546)

การที่คณะครูแต่ละคนมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจนและมีการพบปะพูดคุยกันอยู่เป็นนิจ ทำให้งานในแต่ละส่วนมีการรับรู้เท่าทันกัน ช่วยเหลือกันได้ ทำงานทดแทนกันได้เมื่อคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและคณะบุคคล ดังที่กล่าวมานี้ จึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่สำคัญที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

การที่โรงเรียนบ้านนางามมีประสบการณ์การสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ก่อนโรงเรียนอื่นๆ และมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ และแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ จนเป็นที่รับรู้ทั่วไปในวงการโรงเรียนประถมศึกษา และมีผู้มาศึกษาดูงานมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้โรงเรียนได้กลายเป็นแหล่งศึกษาและเรียนรู้ในหลายลักษณะ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูที่มีมาตรฐานการปฏิบัติคือครูแต่ละคนจะต้องทำแผนการจัดการเรียนรู้สมบูรณ์แบบหนึ่งรายวิชา มีการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง กิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลและประเมินผล มีการตรวจเอกสารแผนการจัดการเรียนรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ นอกจากการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แล้ว โรงเรียนได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่

เป็นศูนย์ฝึกอบรมครูร่วมกับคณะศึกษานิเทศก์จากอำเภอ และศึกษานิเทศก์จากจังหวัด โดยให้ครูในโรงเรียนบ้านนางามร่วมทำหน้าที่วิทยากรและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้าอบรม ทั้งผู้เข้าอบรมที่มาจากโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วไป ดังที่ศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดนผู้ซึ่งร่วมทำงานกับโรงเรียนบ้านนางามมายาวนานคนหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ในการให้สัมภาษณ์ว่า

ช่วงหลังนี้ ก็มีความสัมพันธ์กัน โรงเรียนบ้านนางามเค้าสามารถถ่ายทอดความรู้ให้โรงเรียนเครือข่ายได้ แล้ววิทยากรเขาก็เชิญไปบรรยาย ให้ความรู้ คราวที่แล้วผมจัดอบรมประเมินผล ซึ่งแบบ ปพ.ต่างๆ ผมเองก็ไม่ใช่ว่าปฏิบัติ เป็นผู้สังเกตติดตามก็ เค้าทราบอะไรมา เค้าก็รู้มาใหม่ ก็มาให้ความรู้ โดยเค้าเป็นวิทยากรได้

(ศึกษานิเทศก์ชาลี, 9 พ.ค.2547)

จุดสำคัญอีกประการหนึ่งที่ใช้เข้าไปศึกษาดูงานในโรงเรียนบ้านนางามให้ความสนใจคือการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในเรื่องการจัดการเรียนการสอน มีบุคลิกภาพดี มีคนยกย่องนับถือ ทำงานร่วมกับชุมชนได้ดี ครูก็มีความพร้อมสูง และอยู่ในวัยที่ทำงานได้ดี

การที่โรงเรียนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งในด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียน ตลอดจนเป็นศูนย์ฝึกอบรมครูให้กับจังหวัดได้ จึงถือได้ว่าโรงเรียนบ้านนางามได้พัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาการโดยแท้จริง ดังที่หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดน เขต 1 กล่าวในเรื่องนี้ไว้ว่า

. . .ที่เห็นว่าโรงเรียนมีผลงาน น่าจะเป็นสมชื่อกับโรงเรียนนำร่องก็คือว่าโรงเรียนได้มาทำเอกสารหลักสูตรของตัวเอง โรงเรียนได้เอาความรู้ความเข้าใจเท่าที่มีนี้มาจัดสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นหลักสูตรสถานศึกษา แล้วก็ลงมือสอน ลงมือทำไปสอดคล้องกับเรื่องปฏิรูปการเรียนรู้ที่ว่า เด็กได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงในหลายๆเรื่อง

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

2. การเกาะเกี่ยวกันของทีม

การรวมตัวกันเป็นทีมในกรณีการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีลักษณะการเกาะเกี่ยวกันของทีม คือ สมาชิกในทีมมีความผูกพันกันสูง มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังจะได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญ

ได้แก่ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ความใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย และการตรวจสอบและแก้ไข ตามลำดับต่อไปนี้

2.1 การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้

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

หนูเป็นหัวหน้าวิชาการของประถม หนูไปนิเทศประมาณ 5 ชั้นเรียน เออไปพบว่าลายมือของเขาเนี่ยดูไม่ได้เลยซักชั้นเดียว หนูจะต้องเอามาพูด หนูเตือนถึงแม้ว่าจะพูดกันแล้วกับคุณครู ให้การแนะนำเขาก่อนระหว่างที่เราไปดูว่า ถ้าเราอยากให้เด็กลายมือสวยเรามีวิธีการอย่างไรให้เขาคิดมาก่อน เรายังไม่เสนอให้เขาหรอก ทีนี้พอเราเสนอมาแล้วเอาอย่างนี้ดีไหม เราให้เด็กคัดลายมือตามสิ่งที่เขาชอบใจ คัด ก-ฮ คัดสระจะได้เป็นการฝึกการอ่านไปในตัว ว่าคนได้คิดมันก็ต้องได้อ่านด้วย ได้ดูด้วย มันได้หลายทักษะไปพร้อมกัน แต่ว่าเสนอแนวทางเขาไป ถ้าเขาลองมาปฏิบัติและเกิดผลดีต่อเด็ก เขาก็จะยอมรับดีในครั้งต่อไป เข้าไปนิเทศเขาดูแลเขา เขาก็จะยอมรับค่ะ

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 5 ก.พ.2547)

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

. . . ดิฉันไม่ได้เอาแต่ของตัวเองที่เขียนขึ้นนะคะ คือเอามาจากกลุ่มอื่นมาด้วย แลกเปลี่ยนกันนะคะ เอามาหลาย ๆ เล่มเพื่อมาศึกษา มาเปรียบเทียบ มาเป็นแนวทางของใครดีก็จะหยิบเอามา คือ จะเอามาเยอะนะคะ ลงทุนตัวเองเลยคะ ถ่ายเอกสารเอามา (หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 22 มี.ค.2547)

พฤติกรรมการเรียนรู้ของคณะครูผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียนมีหลายรูปแบบ คือการฝึกอบรม การเรียนรู้ร่วมกัน และประชุมภายในโรงเรียนที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นภาพของการเรียนเป็นทีม การเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตร ทำให้ครูรู้เท่าทันข่าวสารทางการศึกษาเร็วกว่าครูในโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีในด้านการบริหารงานวิชาการ ดังข้อสรุปจากการจัดกลุ่มสนทนาถึงการเรียนรู้ของสมาชิกในระยะที่ผ่านมา ดังนี้

เรื่องการศึกษาเนี่ย เราจะรู้ก่อนโดยหนึ่งผู้บริหาร สองผู้ไปรับการอบรม จะเกิดจากจุดนี้ได้ โดยเราก็จะสามารถพูดคุย ผมเชื่อว่าหลายโรงเรียนในกลุ่มอื่น เค้านคงไม่รู้เรื่องหรอกครับ ครูเวลาสอนก็สอนอย่างเดียว ระบบการเปลี่ยนแปลงในราชการแต่เราได้สัมผัสก่อน เราก็เกิดความภาคภูมิใจที่เรามีความรู้ก่อนนะ รู้เรื่องก่อนว่าอะไรเป็นอะไร (ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 19 ส.ค.2547)

2.2 การใส่ใจในงานและจุดมุ่งหมาย

ในกระแสดการปฏิรูปการศึกษา ได้ทำให้เกิดความตื่นตัวเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของครู และส่งผลให้มีความเคลื่อนไหวด้านการฝึกอบรมและทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ใหม่ของการศึกษา ครูเกิดความต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความหนักใจในภารกิจที่รู้สึกว่าจะเพิ่มขึ้น ครูจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถกำหนดทิศทางและบทบาทของตนให้ก้าวทันต่อกระแสดการปฏิรูปการศึกษา บางคนเกิดความรู้สึกต่อต้านและต้องการหลีกเลี่ยงไปจากกระบวนการพัฒนา สำหรับกรณีโรงเรียนบ้านนางามที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาข้อมูลได้พบว่าสมาชิกในทีมโรงเรียนมีทัศนคติต่อปรากฏการณ์การปฏิรูปการศึกษาในเชิงบวก ซึ่งจะเห็นได้จากครูเกือบทั้งหมดไม่เมินเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักประเมินผลกระทบต่อนตนเองและปรับตัวเตรียม

รับสถานการณ์ใหม่ที่มีระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน เริ่มมองหาเพื่อร่วมทางที่จะเดินไปบนเส้นทางการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอน

การที่คณะครูต้องช่วยกัน ร่วมมือกันในทางวิชาการ ทำงานมากขึ้น และเตรียมการสอนมากขึ้น ถือเป็นการทำงานที่ของทุกคน แม้จะทำงานในวันหยุดบ้างในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความตระหนักและใส่ใจในงานร่วมกัน ไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระหรือเบียดบังเวลาว่างหรือเวลาพักผ่อน หากแต่เป็นเรื่องของการจัดการกับการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนัดหมายปรึกษาหารือกัน นำเอาผลการประเมินในจุดต่างๆของงานมาพิจารณาหาทางแก้ไขช่วงก่อนเปิดภาคเรียน หรือแม้ในระหว่างเปิดภาคเรียนก็ตาม โดยปกติคณะครูแต่ละคนก็จะมีสมุดบันทึกงานเป็นรายบุคคล และใช้บันทึกการประชุม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พบเห็นได้ในการทำงานของสมาชิกในโรงเรียนแห่งนี้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่เพิ่งเสร็จจากการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ดังนี้

- ผู้วิจัย : มีคำสั่งใหม่ที่มาประชุมกัน
 อ.สมสมาน : ประชุมหรือคะ ส่วนมากจะไม่มีคำสั่งคะ
 ผู้วิจัย : แล้วมีการบันทึกผลมั๊ยคะว่าวันนี้เราคุยกันเรื่องนี้
 อ.สมสมาน : ส่วนมากก็จะมาประชุมเสร็จแล้วก็จะบันทึก บันทึกกันเอง ทุกคนก็จะมีส่วนบันทึกกันเองนะคะ
 ผู้วิจัย : แต่ละคนจะมีบันทึกของตัวเอง ทุกงาน หรือเฉพาะเรื่องหลักสูตร
 อ.สมสมาน : ทุกงานเลยคะ ที่ท่านผอ. ให้ประชุม ทุกท่านก็จะมีสมุดบันทึกประชุม
 ผู้วิจัย : แต่ละคนบันทึกเอาเอง แล้วต้องมีส่งให้ตรวจมั๊ย
 อ.สมสมาน : ก็ ก็จะมีคณะกรรมการ จะเรียกตรวจเป็นระยะคะ

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

2.3 การตรวจสอบและแก้ไข

ในวงจรการบริหารโรงเรียนโดยปกติจะประกอบด้วย การวางแผน ปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ

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

... พูดถึงผลงาน ความสำเร็จในเรื่องของการจัดทำหลักสูตร แล้วได้รับการประเมินจากหน่วยงานนะคะ ตอนที่ได้รับการประเมินมา กลุ่มสาระศิลปะให้ปรับปรุง อันนี้ย้อนอดีตนะคะแต่กลุ่มอื่นอยู่ในขั้นพอใช้ เออ จะมี 3 ระดับคุณภาพ แต่ที่นี้พอลงสู่การปฏิบัติ ก็ผลงานมันจะออกมาในรูปของชิ้นงานที่ให้มองเห็น ก็คือของศิลปะแล้วก็ของพละ การงานพื้นฐานอาชีพบ้าง ส่วนวิชาที่เป็นทักษะ ทักษะพวกการเรียนรู้ พวกวิชาพื้นฐานอย่างนี้ ความโดดเด่นของเด็ก ถ้าเด็กคนหนึ่งเก่ง มันก็จะเก่งหมดในพวกอย่างนี้ที่นี้เวลาไปแข่งขัน เด็กคนหนึ่งเขาให้สิทธิแข่งอย่างเดียว เพราะนั้น เราก็มองไปว่า เราน่าจะให้ไปภาษาไทยนะ สาระอื่นก็ยอมยกเด็กนี้ให้ ผลงานก็เลยไปตามลำดับชั้น

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 2 ก.ค.2547)

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรร่วมกับกรมวิชาการจะเกิดขึ้นหลายรอบ และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการปรับปรุงเอกสารหลักสูตรมากกว่า 3 ครั้งจึงจะทำการเข้าสู่มาตรฐานที่ต้องการ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยกล่าวว่า “ หลังจากทำเสร็จแล้วก็ส่งไปให้กรมวิชาการได้ตรวจดู เสร็จแล้วก็ จากผลการตรวจก็อยู่ในขั้นพอใช้ค่ะอาจารย์ หลังจากได้พัฒนามาเรื่อย ๆ ก็จะดีขึ้น ก็จะใกล้เคียงกับหลักสูตรแกนกลาง ”

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

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

สำหรับการประเมินภายในก็ได้มีการตรวจสอบปัญหานักเรียนแยกตามระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เมื่อพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียนหรือพบปัญหาการเรียนรู้อีกจะมีการแบ่งหน้าที่ให้ครูไปแก้ไข รวมทั้งได้เชิญผู้ปกครองนักเรียนแต่ละระดับมารู้และร่วมแก้ปัญหาในโอกาสต่าง ๆ กันไป ตัวอย่างการแก้ปัญหาวิชาภาษาไทยระดับประถมศึกษาคือ เมื่อมีการทดสอบพบว่านักเรียนคนใดเรียนอ่อนก็จะจัดให้มีการเรียนซ่อมเสริมโดยจัดครูเข้าไปร่วมแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม ๆ ไป ปัญหาการเรียนรู้อ่อนของนักเรียนเป็นปัญหาหลักที่ผู้อำนวยการได้นำมาใช้เป็นปัญหาร่วมกันทั้งโรงเรียน และเป็นปัญหาที่อยู่ในกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษาและพลานามัยได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกถึงการแก้ปัญหาในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบว่า “. . . สอนไปแล้ว 1 ปี 2 ปี ก็คงจะยังไม่สมบูรณ์เต็มที่นะครับ เพราะหลักสูตรมันไม่ตายตัวนะครับ มันก็ต้องปรับ พอสอนไปเจอปัญหา สอนบ๊อบเจอบ๊อบมันต้องเขียน ต้องปรับเพิ่มเติมไป แล้วก็ปรับใช้ไปเรื่อย ๆ ก็ให้ทางผู้เชี่ยวชาญได้มาประเมิน ว่ามันเป็นยังไงนะครับ”

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

. . . ชุมชนเข้ามาช่วยมาก ๆ ก็คือร่วมประเมิน ชุมชนนางามค่อนข้างจะ Feed Back ไปที่โรงเรียนดี ว่าเด็กยังไม่รู้อันนั้นนะ ว่าเด็กยังทำอันนั้นไม่ได้นะ ค่อนข้างดี ผมมองว่าถ้าสมมติว่าโรงเรียนเริ่มปีแรก ๆ ทำได้สองสามอย่างนี้ ต่อๆ ไปมันก็จะดีขึ้น แต่ก็คงไม่ Complete ทั้งหมด แต่ดูแล้วก็ ชุมชนก็รู้สึกว่าเป็นเจ้าของจริงๆ ในเรื่องหลักสูตร ใช้ได้

(หัวหน้ากลุ่มนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 18 พ.ค.2547)

3. การปรับวัฒนธรรมการทำงาน

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

3.1 การยึดมั่นในปรัชญาโรงเรียน

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

คติพจน์ : “ ปณฺญา โลกสุสมํ ปชฺโชโต ” หมายถึง ปัญญาเป็นแสงสว่างส่องโลก

คำขวัญประจำโรงเรียน : “ รักสะอาด มารยาทดี มีวิชา กีฬาเด่น เป็นโรงเรียนชุมชน ”

ปรัชญาโรงเรียน : “ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชน ให้มีความเจริญอกงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ”

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

และเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโรงเรียน ดังที่รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งซึ่งร่วมอยู่ในเหตุการณ์ของการประชุมในครั้งนั้น ได้ให้การสัมภาษณ์ยืนยันไว้ดังนี้

ตัวปรัชญาของเราที่มีก็ได้ พร้อม ๆ กันกับการให้ทำธรรมนูญโรงเรียน ที่สมัยนั้นให้โรงเรียนมีธรรมนูญของโรงเรียน มีการรวบรวมเรื่องปรัชญา คติพจน์เรื่องคำขวัญอะไรนั้นะฮะ แล้วก็ได้นำดำเนินการเรื่องเหล่านี้ขึ้นก็โดยที่ได้มาจากคณะครูอาจารย์ แล้วก็ตัวแทนนักเรียนแล้วก็มีส่วนผู้ปกครองร่วมด้วย แล้วก็ก็มีคณะกรรมการของโรงเรียนได้มาร่วมกัน ถือโอกาสในเรื่องของปรัชญาพวกวิสัยทัศน์ พวกคำขวัญ พวกอะไรเหล่านี้เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมนูญของโรงเรียนที่เราจัดขึ้น ซึ่งเราได้ดำเนินการในครั้งแรกในปี พ.ศ. 2540

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 ก.พ.2547)

การกำหนดปรัชญาที่มุ่งเน้นที่ผู้เรียนซึ่งเป็นลูกหลานของประชาชนในชุมชนแห่งนี้ ได้ก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันที่จะยึดถือประเพณีปฏิบัติภายในโรงเรียน และขยายออกไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเหนียวแน่นในเวลาต่อมา อีกทั้งสมาชิกโรงเรียนส่วนใหญ่มีความร่วมมือร่วมใจแบบเป็นทีมที่มีค่านิยมมุ่งการเปลี่ยนแปลง และการบุกเบิกแสวงหาหรือ “ทำหา” สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้อำสานเชิงนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงมาสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะงานที่จะตอบสนองต่อปรัชญาของโรงเรียน เป็นการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เริ่มจากงานที่เป็นข้อตกลงกับหน่วยนโยบาย แล้วสร้างค่านิยมร่วมในหมู่สมาชิกโรงเรียนและชุมชน ให้มีความเห็นร่วมในแนวทางการปฏิบัติ และร่วมกำหนดเป็นแบบแผนการปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม ดังที่ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการได้สะท้อนแนวคิดการทำงานในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ว่า “ถ้าเราอ่านปรัชญาเมื่อไหร่แล้วจะต้องให้เรา ฟัง คิด ว่าเราจะต้องทำการที่เราคิดไว้อย่างนี้แหละ เอามาจากการศึกษา ให้พัฒนาเยาวชนใช้ใหม่ เราก็ต้องมีความตั้งมั่น ที่จะทำตามแนวคิดของเราที่ตั้งไว้ อย่างนี้แหละคะ ”

3.2 ความรับผิดชอบงานตามหน้าที่

การทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกของทีมโรงเรียนในฐานะผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและของโรงเรียน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการประสานงานกันในแต่ละขั้นตอนของงาน มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จนทำให้ผู้ร่วมทีมมีความกระตือรือร้นไม่เบื่อหน่ายการทำงาน มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ใน “ทีม” เดียวกัน มีความรับผิดชอบที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จผลที่ต้องการได้ โดยปกติครูแต่ละคนจะต้องทำหน้าที่หลักคืองานสอนตามที่โรงเรียนมีคำสั่งมอบหมายไว้อย่างชัดเจน กับหน้าที่อีกส่วนหนึ่งคืองานอื่นๆ ที่แต่ละคนจะได้รับมอบหมายต่างกันออกไปตามความรู้ความสามารถหรือความสมัครใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ต้องทำตลอดทั้งปีหรือเป็นงานเฉพาะกิจก็ได้ โดยการยอมรับจากที่ประชุมทีมโรงเรียน

และผู้อำนวยการเป็นผู้สั่งการ เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งคำถามในที่เกิดการจัดกลุ่มสนทนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็จะได้คำตอบร่วมกันว่า เมื่องานมีมาก ทุกคนก็ต้องจัดสรรเวลา และมีการทำปฏิทินงาน ดังที่กล่าวไว้

งานมันมีงานอยู่หลายประเภท ประเภทหนึ่งคืองานที่เรารับผิดชอบโดยตรง เกี่ยวกับการเรียนการสอน สองงานมอบหมายโครงการ เราต้องมีปฏิทินงาน ว่าในงานโครงการนี้ ปฏิทินงานสำเร็จเมื่อไร ดำเนินการอย่างไร ก็มีการดำเนินการ ตรวจสอบอะไร ตอนนั้น ก็จะมีปฏิทินงานออกมา แต่ละงาน อีกรายงานหนึ่งคือ งานจรเหมือนยาเสพติด รายงานทุกเดือน แล้วก็งานเรื่องอื่นๆ เข้ามา เราก็จัดสรรเวลา มาทำที่บ้านเวลาว่าง. . .

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา, 2 ก.ค.2547)

สมาชิกในทีมโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบงานตามหน้าที่สูง พิจารณาได้จากงานการจัดทำหลักสูตรได้แล้วเสร็จ และสามารถนำหลักสูตรไปจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้จนถึงขั้นนำไปใช้ในห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ แม้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขผลงานหลายครั้งในแต่ละชิ้นงาน แต่ก็ถือได้ว่าเป็นสภาวะปกติของงาน การสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีธรรมชาติของงานคือต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปจนถึงเกณฑ์คุณภาพระดับหนึ่ง ความรับผิดชอบในงานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ได้แสดงออกในลักษณะความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ทั้งที่เป็นงานสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ดังตัวอย่างที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สองคนได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกันไว้ว่า

ก็ตัวหนึ่งก็คือการมอบหมายจากท่านผู้บริหารนะครับ แล้วเราก็รับรู้เอง ว่าเราจะต้องทำ ก็ในเมื่อเราบรมมาโดยตรง เราก็ต้องทำทั้ง 3 ช่วงชั้นให้เสร็จ เพื่อที่จะทันใช้ครับ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25 มี.ค.2547)

คือผมตื่นขึ้นมาเนี่ย ต้องคิดก่อนวันนี้สอนป.1เรื่องอะไร ตารางเรียน ตารางสอนให้ทำอะไร ต้องเตรียมอะไร อย่าง ม.3ต้องอะไร อะไรยังไง ถ้าวันนี้เราคิดเราจะทำยังไง จะส่งงานยังไง ก็ต้องคิดก่อนมาถึงโรงเรียน พอมาถึงโรงเรียนก็บริหารงานตามที่เราคิดไว้ ตั้งไว้แต่ละวัน

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, 25 มี.ค.2547)

การที่สมาชิกทีมผู้นำกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนสามารถบริหารจัดการให้งานสร้างหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ได้ตามแผนปฏิบัติร่วมกับกรมวิชาการ รวมทั้งในภาพรวมของโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ได้กลายเป็นแบบแผนของการทำงานในทีมทั้งโรงเรียนที่

จะต้องยึดถือความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขยายความรู้สึกรับผิดชอบนี้ ไปยังงานอื่นๆ ของโรงเรียนอีกด้วย

3.3 การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้สมาชิกในทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแม้ว่าโรงเรียนจะมี แผนงานที่ดี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพียงใด แต่หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วแผนงาน ที่ดีก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ข่าวสารที่อาจเป็นการพูด หรือเป็นลายลักษณ์อักษรระหว่างสมาชิกของทีม เพื่อให้เข้าใจ ความหมายและเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยปกติจะมีสองช่องทางคือ การติดต่อสื่อสารใน แนวตั้งและการติดต่อสื่อสารในแนวนอน ในกรณีของการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งอาจเป็นการ ติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง เช่น การส่งข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือมาตรฐานการทำงานต่างๆ เป็นต้น อาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูงที่ เป็นข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่างๆจากสมาชิกโรงเรียน และอีกช่องทางหนึ่งคือการติดต่อสื่อสาร ในแนวนอน ซึ่งเกิดจากสมาชิกในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกัน ทั้งนี้การ ติดต่อสื่อสารทั้งสองช่องทางที่กล่าวแล้วอาจจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางการและการ ติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้ที่ส่งสารจะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมผ่านไปยังผู้รับ สารในเรื่องนั้นๆ สำหรับการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนบ้านนางามเกิดขึ้นหลายลักษณะคือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดประชุมในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมี กำหนดวันประชุมตามความจำเป็น การประชุมที่มโรงเรียนกำหนดประชุมสัปดาห์ละหนึ่งครั้งใน วันศุกร์หลังเลิกเรียน การประชุมกลุ่มอื่นๆตามความจำเป็นเร่งด่วน การประชุมที่เป็นรูปแบบ ทางการเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียน มีการรับฟัง ความคิดเห็นและหาข้อสรุปในกรณีที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการประชุมนักเรียนเพื่อชี้แจงข่าวสาร ความเป็นไปของโรงเรียนในเวลาเช้าแถวหน้าเสาธงตอนเช้าของทุกวัน ให้นักเรียนเข้าใจและ ร่วมมือปฏิบัติ อีกกรณีหนึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพบปะพูดคุยใน ทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และทีมอื่นๆ การสื่อสารแบบนี้มักจะได้ผลดี เพราะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งที่เป็นการคุยกันในเวลาอาหารมื้อกลางวัน การคุยกันในห้อง ทำงาน หรือเวลาหลังเลิกเรียนก่อนเดินทางกลับบ้าน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการนี้เป็นผลดีต่องานของทีมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดถึง แก้ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

นอกจากการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในคณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกของ ทีมโรงเรียน และกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลในชุมชนด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มผู้นำองค์กรท้องถิ่น ทั้งนี้อาจใช้วิธีการที่เป็น

ทางการ เช่น การเชิญประชุมผู้ปกครอง การสื่อสารด้วยเอกสาร หรือการที่ผู้อำนวยการหรือคณะครูเข้าไปร่วมกิจกรรมชุมชน ซึ่งเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ดังกรณีตัวอย่างการที่โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกับชุมชนที่ผู้อำนวยการกล่าวให้สัมภาษณ์ไว้ตอนหนึ่งว่า

คือจริงๆเนี่ย ชุมชนเขาจะเข้ามาโรงเรียนตลอด หมายถึง ส่งลูกส่งหลานมา ก็เห็นสภาพการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีไปเรื่อยๆ เราก็ทำหนังสือชี้แจงไปกับเด็กนักเรียนว่า ขณะนี้โรงเรียนทำอะไร แล้วต่อไปโรงเรียนจะทำอะไร เหมือนที่เราจะประกวดความเป็นเลิศ โดยนักเรียนสักร้อยกว่าคนนี่เข้าประกวด ไม่ใช่คัดเลือกนักเรียนมาเข้าประกวด แต่เด็กสักร้อยกว่าคนนี่ต้องเข้าประกวดกันทุกคน เรากำลังทำหนังสือแจ้งเขาไปว่าในเดือนตุลาคมเนี่ยเรามีโครงการที่จะทำในเรื่องเหล่านี้ ชุมชนเขาก็รู้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 26 ส.ค.2547)

การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งที่เป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้กลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนและชุมชนสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

3.4 บรรยากาศที่สร้างสรรค์

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและสมาชิกของโรงเรียน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน เป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียน กล่าวคือถ้าภายในโรงเรียนมีการทำความเข้าใจในงานร่วมกัน และสร้างเจตคติที่ดีต่อกันในโรงเรียน ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศที่มีพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จของกันและกัน สำหรับในโรงเรียนบ้านนางามมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคือ สมาชิกมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นแบบร่วมมือกันสูง มีความสัมพันธ์กับแบบกัลยาณมิตร และมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เป็นนิจ กล่าวคือ ในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันนั้น สมาชิกทั้งในระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการได้จัดกิจกรรมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานหลักสูตรและการสอนที่ตนเองรับผิดชอบ และมีส่วนเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีม เป็นบรรยากาศที่ทีมงานพัฒนาตนเองโดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดประเด็นที่จะหาคำตอบของปัญหาที่มีร่วมกัน สมาชิกคนอื่นๆก็จะร่วมอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วม ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศได้กล่าวให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า “ ก็มาสรุปว่า อันไหนที่มันจำเป็นที่สุดที่ว่าเราจะต้องรับทำ ถ้าไม่ทำไม่ได้อะไรอย่างนี้ ก็มาวิเคราะห์กันว่าควรจะทำอย่างไร ก็มารวมกันเข้ากัน แล้วก็มาจัดลำดับว่าจะอันไหนเริ่มแรก ที่นี้งานอื่นเขา งานบุคลากรงานอะไร เขาก็จะมาเสริมกันไป ”

ความสัมพันธ์ที่เป็นแบบกัลยาณมิตรนั้น เป็นการแสดงออกของสมาชิกในทีมโรงเรียนที่มีความเป็นมิตร มีไมตรีจิต มีความเมตตาให้ความช่วยเหลือกันและกัน และรักใคร่กลมเกลียวกัน ดังที่ครูอาวุโสคนหนึ่งได้ยืนยันเรื่องนี้ในการให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ ความประทับใจก็ คุณครูที่อยู่ที่นี่ส่วนมากก็ให้ความเป็นกันเอง รักใคร่กลมเกลียวกันดีแหละค่ะ ตั้งแต่ก่อน ๆ มาจนถึงปัจจุบันนี้ มีความกลมเกลียวกัน ช่วยเหลือกันอะไรต่างๆเป็นอย่างดีค่ะ ”

ส่วนประเด็นการที่สมาชิกในทีมมีการริเริ่มงานทางวิชาการอยู่เสมอ นั้น นับว่าเป็นลักษณะเด่นประการหนึ่ง ที่การทำงานของคณะครูซึ่งเป็นสมาชิกของทีมโรงเรียน ได้แสดงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของตน คือ การสร้างสรรค์งานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นบรรยากาศแบบสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางวิชาการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.5 ความโปร่งใสในการบริหาร

การดำเนินงานที่ยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบการทำงานได้ เป็นหลักการอันหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในกรณีโรงเรียนทั่วไปก็หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ในโรงเรียนจึงต้องแสดงความโปร่งใสในทางการบริหาร ที่มีรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารทั้งสี่ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามได้แสดงจุดยืนของตนในด้านความโปร่งใสในการบริหารด้วยคำพูดและการปฏิบัติในงานบริหารทั่วไป เช่น การยืนยันว่าตนเองไม่เคยเอาเปรียบลูกน้อง คอยให้กำลังใจ และอยู่เป็นเพื่อนร่วมงานเสมอ เปิดเผยถึงสิ่งที่ไปรับรู้มาจากการไปร่วมประชุมหลายระดับ ทั้งที่เป็นการไปร่วมประชุมในฐานะบุคคลและในฐานะผู้บริหารโรงเรียน โดยไม่มีอะไรปิดบังสมาชิกผู้ร่วมงาน ดังการให้สัมภาษณ์ไว้ตอนหนึ่งดังนี้

. . . ทีมงานผมนี้ผมยอมรับว่าทีมงานผมแข็ง หนึ่งผมแฟร์กับเขา สองผมโปร่งใส ผมไม่เอารัดเอาเปรียบอะไร ผมพยายามที่จะเป็นผู้นำที่ดีให้แก่เขา พอเขาอย่างนี้ผมก็สบาย ผมทำอะไรก็สบาย ไม่ใช่ว่าไอ้ะเอามาอีกแล้ว ทำไมโรงเรียนอื่นเขาไม่เห็นได้อะไรอย่างเราเลย เขาถือว่ามันเป็นภาระเป็นหน้าที่ที่เราต้องทำนะ ไม่ใช่ทิ้งภาระให้เรา ไม่ใช่อย่างนี้ แต่ก็ถือว่ามันใช้ละการปฏิรูป มันเป็นหน้าที่เรา มันเป็นหน้าที่ที่เราจะต้องสร้างเด็กอะไรอย่างงี้ละ ครูส่วนใหญ่จะคิดอย่างนั้น

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

สมาชิกโรงเรียนที่ทำหน้าที่ด้านการเงินของโรงเรียนก็ได้ให้การยืนยันถึงการบริหารงบประมาณว่า ผู้อำนวยการได้แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดงบประมาณประจำปีที่ได้รับ และให้มีการนำไปแจ้งหารือในที่ประชุมทีมโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ ถ้าได้รับงบประมาณ ท่านผู้อำนวยการ จะแจ้งผ่านการเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ มีการรับทราบร่วมกัน ต้องแจ้งผ่าน เพราะตอนแรกเขาจะแจ้งการจัดสรรใช้มั้ยคะ ก็ให้เราได้รับทราบให้เราได้รู้ก่อน ก็จะคุยกันเวลามีประชุมประจำเดือน ก็จะมาพร้อมกันอีกครั้งหนึ่ง ” นอกจากการแสดงผลอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับแนวคิดของตนเอง และการบริหารงบประมาณให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันในสมาชิกทีมโรงเรียนแล้ว ผู้อำนวยการยังเป็นผู้ที่ใจกว้าง ดูแลความเป็นอยู่และจัดบริการข้าวปลาอาหารเลี้ยงดูลูกน้องด้วยทุนทรัพย์ส่วนตัวอยู่เสมอ ดังเช่นครูคนหนึ่งได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไว้ว่า

... อีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารท่านก็จะได้เลือกเป็นตัวแทนมาตลอด ตั้งแต่เป็น กปจ. ตั้งสามสี่สมัยคะ ท่านก็เป็นมาตลอด แล้วถามว่าในประวัติการคดโกงนี้มองด้วยสายตา มาอยู่ด้วยกันนี้ แทบจะไม่เห็นสักครั้งหนึ่งเลย ท่านจะควัก ท่านจะใจกว้าง ท่านจะให้ แต่ก่อนไม่เคยเห็น มาดของผอ. เค้าให้ผอ.จ่ายเงิน ให้กินข้าวอะไรดีแท้ พอไปดูแม่บ้านก็ธรรมดา

(ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 12 พ.ค.2547)

งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนสู่ชุมชน และขยายไปสู่วงกว้างที่เป็นสาธารณะอีกลักษณะหนึ่งที่โรงเรียนบ้านนางามได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง คือ การเผยแพร่ผลงานของโรงเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อนกลับจากบุคคลภายนอกในการดำเนินกิจการของโรงเรียน โดยเฉพาะการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ได้เป็นจุดเริ่มต้นครั้งสำคัญในการที่โรงเรียนได้แสดงการเป็นองค์การระบบเปิด ที่ให้ทุกคนเข้าไปศึกษาเรียนรู้และให้ข้อคิดเห็นได้ ดังข้อมูลในสมุดเยี่ยมของโรงเรียนที่มีรายการผู้มาศึกษาดูงานได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากมาย และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งได้กล่าวให้สัมภาษณ์ถึงการแสดงผลงานของโรงเรียน และศึกษานิเทศก์อีกคนหนึ่งก็กล่าวในเรื่องเดียวกันไว้ดังนี้

เคยไปแสดงผลงาน แสดงทั้งที่นี่ ให้ชุมชน ให้ผู้ปกครอง ได้มารับรู้ว่า ลูกหลานตัวเองเป็นยังไง แล้วโรงเรียนจัดการศึกษาแบบไหน ก็ได้แสดงนิทรรศการ แล้วก็เชิญคนต่างอำเภอ ต่างจังหวัดมาดูนะคะ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 4 มี.ค.2547)

เป็นความคิดของโรงเรียนเองครับ คือช่วงนั้นคล้าย ๆ กับว่า โรงเรียนอยากเห็น อยากรู้ทำยังไง ถ้ามาถามแต่ละโรงเรียน คือช่วงนั้นมาดูงานจนไม่ได้เป็นอันสอนนะ ต้องมาต้อนรับ ก็เลยมีแนวคิด อ่าท่าน ผอ.ท่านมีแนวคิดจัดนิทรรศการ 3 วัน

(ศึกษานิเทศก์ชาลี, 9 พ.ค.2547)

การแสดงจุดยืนที่ชัดเจนของผู้อำนวยการ และแสดงออกในทางปฏิบัติถึงความโปร่งใส และให้ทุกคนได้ตรวจสอบผลงานของโรงเรียนได้ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ได้กลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ขยายการรับรู้ไปสู่ชุมชนจนถึงปัจจุบัน

ตอนที่ 4 ผลที่เกิดติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลจากปรากฏการณ์การเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อหาคำตอบว่าในระยะสองปีของการดำเนินงานโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ได้ทำให้เกิดผลสำเร็จในระหว่างโครงการกำลังดำเนินการอยู่เพียงใด มีปัญหาหรือผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง ดังจะได้กล่าวถึงผลกระทบทางบวก และผลกระทบทางลบ ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบทางบวก

แม้ในระยะเวลาของการดำเนินงานแบบนำร่องจะผ่านพ้นไปเพียงครึ่งทาง และมีผลงานที่เป็นเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งที่เป็นฉบับแสดงภาพรวมของหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านการทดลองใช้ และปรับปรุงแก้ไขไปบ้างแล้ว ผลที่ตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และเป็นภาพความสำเร็จ เริ่มปรากฏดังที่จะกล่าวถึงตามลำดับคือ พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การเป็นตัวแทนนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน การยอมรับจากภายนอก และการมีชื่อเสียงของโรงเรียน ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

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

ว่า มีการพูดคุยซักถามกันในกลุ่มเพื่อน เกี่ยวกับเนื้อหาที่ไม่เข้าใจและการทำงานส่งครู คนที่เรียนเก่งจะช่วยเพื่อนได้มาก ดังนี้

การเรียนรู้จากเพื่อนนะคะ ก็จะเริ่มจากการจัดกลุ่มคุยกันเกี่ยวกับเรื่องที่เรา กำลังจะศึกษา ว่าเรื่องนี้ทำยังไง ปฏิบัติยังไง ถึงจะได้ผล ได้ผลอย่างไร และถ้าเราไม่ เข้าใจเรื่องใด เพื่อนก็จะช่วยให้คำปรึกษา ถ้าเพื่อนไม่เข้าเรียนในบางวิชา และครูให้ งานเอาไว้ เราก็จะบอกเพื่อนว่าครูให้งานไว้แล้ว เพื่อนก็จะบอกให้เราช่วยบอกว่า งานนี้ ปฏิบัติอย่างไร ทำอย่างไร แล้วเราก็จะช่วยแนะนำเพื่อน สอนเพื่อน ให้เพื่อนได้รู้

(บัว, 17 มี.ค.2547)

กระบวนการเรียนรู้อีกแบบหนึ่งที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน เมื่อโรงเรียนให้นักเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการพัฒนา ต่างๆ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมวันสำคัญในรอบปี รวมทั้งงานที่ได้รับ มอบหมายจากครูเป็นเรื่อยๆไป การจัดกิจกรรมเหล่านี้ให้นักเรียนมีโอกาสดูแลเรียนรู้จากการทำงาน ร่วมกันในขั้นตอนการร่วมวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตาม ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง นักเรียนรุ่นพี่ได้รวมตัวกันตั้งกลุ่มสนใจ แล้วหาสมาชิกมาร่วมทำกิจกรรมในวันสำคัญที่โรงเรียนจัดให้มีขึ้น ดังที่นักเรียนหญิงอีกคนหนึ่งได้ กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

กิจกรรมต่างๆที่พวกพี่เขาได้รวมกลุ่ม รวมถึงฉันด้วยตอนนั้น อย่างเช่น พวกพี่ๆเขาก็จะเริ่มจากการหาสมาชิก แล้วก็เริ่มปรึกษากันว่าเราควรจะทำเกี่ยวกับ อะไรในวันเด็กนี้ ก็จะพากันระดมความคิด แล้วก็ช่วยกันแจกจ่ายงานที่ตัวเองจะต้อง ปฏิบัติไปค่ะ

(กิตา, 17 มี.ค.2547)

ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ผลการเรียนรู้ทางวิชาการจากการ สอบวัดผลในรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ทั้งการประเมินผลภายในโรงเรียน และการประเมินคุณภาพจากภายนอก ผลการเรียนรู้ในส่วนนี้คณะครูได้นำผลการประเมินจากหลาย ระดับมาใช้ ได้แก่ การประเมินภายในโรงเรียน การประเมินโยศึกษานิเทศก์ และการประเมิน คุณภาพการศึกษาจากภายนอก เป็นต้น สมาชิกมีความเห็นตรงกันว่าผลการเรียนรู้ในปีแรกของการ นำร่องการใช้หลักสูตรยังไม่ได้ผลเป็นที่พอใจในหลายวิชา อาทิ วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นจุดอ่อนเหล่านี้ ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผลการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่งที่มีความ สำคัญและปรากฏขึ้นเป็นที่ยอมรับว่าเป็นความสำเร็จทั้งจากสมาชิกในทีมโรงเรียน และผู้ เข้ามาศึกษาดูงาน ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยของนักเรียนทั้งโรงเรียนที่ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ แบบแผนของโรงเรียน ตรงต่อเวลา ดังความเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มที่เข้ามาศึกษาดูงานและให้

ความเห็นกับผู้วิจัยว่า “นักเรียนนะครั้บก็เป็นระเบียบดีนะครั้บ ไม่เห็น ที่อื่นนะครั้บ ที่ผ่านมานักเรียนก็จะไป ยังไม่เข้าห้องเลยก็มีนะครั้บ ส่วนมากก็จะวิ่งเล่นกัน ที่นี่เป็นระเบียบดีมาก ” ความกล้าแสดงออกมากขึ้น ไม่เป็นเด็กขี้อายอย่างที่เคยเป็นมาก่อน ความกล้าแสดงออกนี้เกิดขึ้นทั้งในห้องเรียน และการจัดกิจกรรมทั่วไป จนบางครั้งก็รู้สึกว่าจะแสดงออกมากเกินไป ดังเช่นครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมคนหนึ่งให้สัมภาษณ์และกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “เค้าจะกล้าแสดงออกคะ กล้าแสดงออก กล้าตอบโต้ กล้าอะไร ถ้าแต่ก่อนนี้บอกว่าจะแค่เชิญธงชาติเด็กบางคนยังอาย เหนียมอาย ทุกวันนี้กล้า อาจจะถูกกล้าเกินด้วย ”

การที่นักเรียนมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายวิธีมากขึ้น เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี รักการแสวงหาความรู้ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมเหล่านี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมโรงเรียนทั้งหมด โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนเองเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างสูง เปิดโอกาสให้นักเรียนมีอิสระในการทำกิจกรรมภายในโรงเรียน และแนะนำให้ครูคอยดูแลอยู่ห่างๆ ดังการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนตอนหนึ่งว่า

เด็กเขาก็จะว่าของเขาได้ โดยเฉพาะ ม.2 ม.3 เขาก็จะเป็นผู้จัดการแทนครู เหมือนอย่างเชียร์เต็นอะไรเนี่ย เขาก็จะว่าของเขาแหละ คือเขาชอบยังงั้นเขาก็ว่าไปเลยอย่างเงี้ย ครูเพียงแต่อยู่ห่างๆ อย่าไปนี้เด็กให้มันมากหน่อย ให้เขาได้อิสระในการดำเนินการนะ คือเรารู้อยู่แล้วทำมาทุกปี นี้เด็กก็ไม่มีออกนอกกรอบ ไม่มีเลยเถิดไม่มีอะไร ก็ให้เขาทำไป ครูก็อยู่ห่างๆ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 8 ต.ค.2546)

1.2 การเป็นตัวแบบนวัตกรรม

ความคาดหวังอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นและเป็นมาตั้งแต่อดีตของหน่วยศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดก็คือ การคาดหวังที่จะให้โรงเรียนบ้านนางามเป็นแหล่งนำร่องนวัตกรรมทางการศึกษาดังที่โรงเรียนเคยได้รับความไว้วางใจให้เข้าร่วมโครงการใหม่ๆ มาโดยตลอด อาทิ โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท(กศ.พช.) โครงการโรงเรียนเพื่อนเด็ก โครงการโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร เป็นต้น โครงการเหล่านี้มีแหล่งทุนและงบประมาณของทางราชการให้ดำเนินการเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นต้นแบบสำหรับการขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่นๆ ดังนั้นสมาชิกในทีมโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษามาก่อนแล้ว เมื่อจะต้องดำเนินงานในลักษณะการ “นำร่อง” การใช้หลักสูตรอีกครั้งหนึ่งซึ่งเป็นงานที่ตรงตามบทบาทหน้าที่ของครูมากกว่าโครงการอื่นๆ ที่มีมาในอดีต จึงทำให้การสร้างสรรค์งานหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังเช่นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาซึ่งกล่าวถึงผลงานของตนที่ได้มีครูในสแวงใกล้เคียงนำไปใช้และขอคำปรึกษา ในการให้สัมภาษณ์ระดับลึกตอนหนึ่งว่า “ห้องฉันใกล้เคียง

กัน มันก็เหมือนกันแหละ ในตำบล ในอำเภอ ส่วนใหญ่เค้าเอาของผมไป แล้วก็ พอเอาไปเสร็จแล้ว เค้าก็มาถาม มีหลายคน เค้าก็มาดูงาน บางคนก็มาดู ก็มาถาม เออจากนี้ไปเป็นยังไง ทำยังไง ประเมินยังไง นะครับ สอนยังไง” และหัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับมัธยมศึกษา ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า โรงเรียนในละแวกใกล้เคียงก็เอาแบบอย่างของโรงเรียนไปแทบทั้งนั้น ดังคำพูดที่ว่า “ ก็เป็นผู้นำของละแวกแถวนี้ ก็จะดูและจะเอาแบบไปทั้งหมด บางโรงก็เหมือนกันหมดทุกกระเป๋าดินี้ บางโรงก็อาจจะไปเปลี่ยนแปลงบ้าง ก็เข้าใจ ส่วนมากเมื่อเปิดดูไปแล้วเป็นของนางาม ”

เมื่อพิจารณาผลงานของทีมีระดับหัวหน้างานที่ได้สร้างสรรค์ผลงานไว้หลายลักษณะ เช่น เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แบบประเมินการพัฒนาผู้เรียน และการนำหลักสูตรไปใช้จัดการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบวิธีการจัดครูแนวใหม่ที่ทำให้ครูรับผิดชอบการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้แทนการรับผิดชอบแบบเหมาชั้นเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้ครบทั้งแปดกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลงานเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผลงานคุณภาพดีเด่น และยังอยู่ระหว่างการริเริ่มก็ตาม แต่เอกสารหลักสูตรและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนมีอยู่ ก็ได้ใช้ประโยชน์ให้กับครูและผู้บริหารจากโรงเรียนอื่น ๆ ได้นำไปเป็นตัวแบบและประยุกต์ใช้เป็นอย่างมาก

1.3 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นภาพรวมจากความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดจากการจงใจ และหรือจากเจตคติ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงานที่จะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ ในกรณีการทำงานนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระยะสองปีที่ผ่านมา นั้น อาจพิจารณาเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานได้จาก ลักษณะงานที่ทำ รางวัลที่ได้รับ ความรู้สึกต่อผู้บริหารและการอำนวยความสะดวกที่เกิดขึ้น และการได้พัฒนาตนเอง ดังจะได้อธิบายถึงบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ได้สะท้อนความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังนี้ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดของโรงเรียน มีความเต็มใจและพึงพอใจที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากหน่วยงานระดับสูง คือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงแสดงความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน เมื่อมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานก็จะเอาใจใส่ติดตามดูแลให้งานสำเร็จลุล่วงไป มีความมั่นใจว่างานจะสำเร็จได้แน่นอน ดังคำกล่าวของศึกษาธิการอำเภอชานเมืองและผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามตอนหนึ่งว่า

อันนี้ก็เป็นที่ประจักษ์นะครับ ก็ได้เห็นแล้ว แสดงว่าในการทำงานที่ทุ่มเท โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารนั้น ทุกส่วนราชการ ไม่ว่าครู ชุมชน หรือทางเขตพื้นที่ก็ชื่นชมอยู่ ในส่วนของโรงเรียนนี้ผมเองก็เป็นส่วนหนึ่ง ตั้งแต่ครั้งที่เป็นครูอยู่ก็

ได้มาดูโรงเรียนบ้านนางาม โรงเรียนต้นแบบ ทุกอย่างยังไม่ถอยเลยนะ สะ แล้วทุกอย่างวันนี้ก็ยิ่งรุดหน้าไปเรื่อย ๆ

(ศึกษาธิการอำเภอชานเมือง, 26 ส.ค.2546)

สิ่งที่เราทำมากับมือเรา แล้วเราเป็นผู้ปฏิบัติ มันทะลุปรุโปร่ง มันรู้ซะ มันรู้ว่าอะไรเป็นยังไง เราเขียนยังไง กำหนดยังไงในะ สะ พอเราทำไปมันก็ไปได้ด้วยความสบายใจ ทำงานได้ด้วยความสะดวกสบายใจ เพราะเราเป็นผู้เขียนและผู้มาใช้

(ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางาม, 2 ก.พ.2547)

เมื่อมีผลงานของโรงเรียนปรากฏชัดเจนนั่นคือมีหลักสูตรสถานศึกษาครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีแบบประเมินพฤติกรรมผู้เรียน และผลการนำหลักสูตรไปใช้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดร่วมกับกรมวิชาการ ทำให้มีกลุ่มบุคคลจากโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน ในต่างจังหวัด ต่างภูมิภาค และต่างประเทศ เข้าไปเยี่ยมชมและศึกษาดูงานของโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงความสำเร็จและความภาคภูมิใจดังกล่าวให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...มันเป็นความภาคภูมิใจของผู้บริหารของคณะครู ว่าอย่างน้อยโรงเรียนของเราก็มีคนมาดูมาเยี่ยมชมตลอด มันก็เป็นขวัญกำลังใจในการที่จะทำต่อไป ”

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

หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษาของโรงเรียนผู้ซึ่งมีบทบาทประสานงานการจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แสดงความพึงพอใจต่อผลงานของโรงเรียนที่มีหลักสูตรสถานศึกษาแล้วเสร็จและนำไปใช้จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ และตนเองได้ทำหน้าที่เป็นผู้บรรยายให้ความรู้กับผู้ที่มาศึกษาดูงานของ

โรงเรียน โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้อำนวยการให้ทำหน้าที่ในงานหลักสูตรได้เต็มความสามารถ อีกทั้งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนของโรงเรียนนำผลงานไปจัดนิทรรศการหรือเผยแพร่ผลงาน เมื่อไปเผยแพร่ผลงาน เช่นการจัดนิทรรศการในที่ต่างๆ ก็มักจะได้รับความสำเร็จอยู่เสมอ ดังเช่นการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการตอนหนึ่งว่า

โรงเรียนใกล้เคียง เขาก็จะยกย่องมาก โรงเรียนบ้านนางามนี้ทำงานอะไรก็มีความพร้อม งานก็สำเร็จ อย่างเช่น เวลาโรงเรียน เวลาอำเภอกำหนดให้เราไปจัดกิจกรรมจัดนิทรรศการ โรงเรียนเราก็ไป ไปจัดแล้วได้อยู่ในระดับ ค่าประเมินผลออกมาแล้วอยู่ในระดับที่ดี มีความพร้อมกว่าโรงเรียนอื่นๆ

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถมศึกษา, 12 พ.ค.2547)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงความรู้สึกพึงพอใจในงานการสร้างหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกัน ในกรณีเมื่อโรงเรียนส่งหลักสูตรที่สร้างขึ้นแล้วได้รับการยอมรับจากกรมวิชาการ และหลังจากนั้นได้มีผู้มาศึกษาดูงานที่โรงเรียนมากมายจากทั่วภูมิภาค ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยได้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องนี้ไว้ว่า

ในเรื่องของความพอใจเธอคะ ก็คิดว่าอยู่ในขั้นที่พอใจ เพราะว่าหลังจากโรงเรียนส่งผล ส่งอะไรไปแล้วนะคะ ส่งให้จังหวัดคือส่งไปทางกรมวิชาการ แล้วหลังจากนั้นก็จะมีโรงเรียนจากทั่วสารทิศจะมาดูงานที่โรงเรียนบ้านนางาม ทั้งในจังหวัดและที่ต่างจังหวัดนะคะ ไม่เฉพาะในภาคอีสานเรา ทางภาคใต้ภาคอะไรก็ตาม

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 12 มี.ค.2547)

นอกจากความพึงพอใจต่อความสำเร็จในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการนำหลักสูตรไปใช้ กล่าวคือโดยภาพรวมนักเรียนจะมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งผู้วิจัยเข้าไปร่วมกิจกรรมตอนเช้าของโรงเรียน ได้สังเกตพบว่านักเรียนมาโรงเรียนแต่เช้า เร็วกว่าโรงเรียนอื่นๆที่ผู้วิจัยนั่งรถผ่านก่อนจะมาถึงโรงเรียนบ้านนางาม นักเรียนจะทำความสะอาดห้องเรียน บริเวณอาคารตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีครูรวมอยู่ด้วย เมื่อผู้วิจัยเดินผ่านห้องเรียนก็สังเกตเห็นว่า มีการเรียนรู้ในสาระวิชาต่างๆอย่างหลากหลายวิธีทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

กลุ่มบุคคลอื่นที่ได้กล่าวชื่นชมและแสดงความพึงพอใจต่อการทำงานของทีมโรงเรียนดังเช่น ศึกษานิเทศก์ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียน ได้แสดงความเห็นต่อความสำเร็จ และกล่าวชื่นชมการทำงานของครูและชุมชน สามารถทำหน้าที่เป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำชุมชนที่เป็นกรรมการสถานศึกษาคนหนึ่งก็ได้กล่าวยืนยันกับผู้วิจัยว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และชุมชนก็ยินดีให้ความร่วมมือ

1.4 การยอมรับจากภายนอก

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

รู้สึกว่าเป็นระบบดีมากนะครับ โรงเรียนแห่งนี้แหละครับ คุณครูหรือว่าอาจารย์แต่ละท่านนะครับ ก็มีหน้าที่ของท่านในตัวเองนะครับ ก็ไม่ต้องไปเดินหาลำบากนะครับ แล้วก็ได้รับการช่วยเหลือจากท่านผู้อำนวยการนะครับ ได้สั่งหรือว่าเรียกคุณครูที่ทำหน้าที่ของแต่ละท่านมาชี้แจงให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ครับ

(ครูโรงเรียนบ้านสิงห์, 1 มี.ค.2547)

ในด้านผลงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลงานหลักคือ เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา แบบประเมินพฤติกรรมผู้เรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผลการนำหลักสูตรไปใช้ ในการเข้ามาศึกษาดูงานของคณะครูจากโรงเรียนอื่นๆ จึงเป็นการเข้ามาศึกษาสภาพจริง ๆ ของผลงานที่เป็นอยู่ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังเช่น ครูคนหนึ่งจากโรงเรียนนาโพธิ์ (นามสมมุติ) ได้ให้การสัมภาษณ์ว่า

โรงเรียนบ้านนาโพธิ์ มีปัญหาในเรื่องการจัดการเรียนการสอนตามระบบใหม่ ตามแนวการสอนใหม่ ที่แบ่งเป็นสาระ เป็นช่วงชั้นนะคะ ทีนี้ก็จัดการเรียนการสอนไม่ถูก คือ ไม่กล้าตัดสินใจว่าจะเป็นอย่างนี้ อย่างนี้ ก็พอดีสว่างเลยมาพอสมควรจึงเห็นว่าอยู่ต่อไปก็จะยิ่งไปกันใหญ่ ก็เลยทราบว่ที่นี่เขามีคือเขาได้ทดลองผ่านการสอน

มาแล้วในสาระใหม่นี้ ก็เลยมาดู มาศึกษาดูงานเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านนาโพธิ์ต่อไปค่ะ

(ครูโรงเรียนนาโพธิ์, 8 ส.ค.2546)

นักเรียนระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1-2) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ช่วงชั้นที่ 3) ที่เรียนอยู่ในโรงเรียนบ้านนางาม นอกจากเป็นนักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนโดยตรงแล้ว ยังมีนักเรียนอีกจำนวนหนึ่งที่เดินทางมาเรียนแบบไป-กลับ จากชุมชนที่อยู่นอกเขตบริการอีกด้วย ซึ่งแสดงถึงการยอมรับจากประชาชนที่ขยายวงกว้างออกไป ผู้ปกครองยอมรับว่าบุตรหลานของตนได้รับการดูแลและมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ดังเช่นผู้ปกครองนักเรียนที่มาประชุมที่โรงเรียนสองคนได้ให้สัมภาษณ์ว่า ลูกของตนได้รับการดูแลดี โรงเรียนมีเครื่องมือคอมพิวเตอร์พอเพียง และดีใจที่ลูกได้เรียนอยู่ที่นี้ ดังนี้ “แต่ก่อนลูกเรียนไม่ค่อยดี มาที่นี่ครูเค้าก็ดูแลลูกเราดี การเรียนก็ดี ความประพฤติของลูกหนูก็ดี หนูชอบอย่างนี้” “ผมดีใจมากที่ลูกผมได้เรียนอยู่ที่นี้ครับ เพราะทุกวันนี้เค้าพัฒนาดีมากเลยครับ มีพวกเครื่องเรียนครบ อย่างพวกเครื่องคอมพิวเตอร์อะไร ก็พอใช้สำหรับเด็กครับ ”

เมื่อพิจารณาถึงทัศนะของบุคคลภายนอกต่อภาพรวมของโรงเรียนในระยะเริ่มต้นของการเป็นโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งได้พบว่าเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับในผลงานการจัดการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศก์ และจากความเห็นร่วมในที่ประชุมระดับจังหวัด มีความเหมาะสมที่จะให้จัดการศึกษาในลักษณะ “การนำร่อง” อยู่เสมอมา ครั้นเมื่อการจัดทำหลักสูตรและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาผ่านมาระยะหนึ่ง โรงเรียนก็ได้ทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายของการเป็นตัวแทนของโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และโรงเรียนทั่วไปได้เป็นอย่างดี ดังที่ศึกษานิเทศก์คนหนึ่งได้กล่าวถึงผลงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนแห่งนี้ไว้ว่า

นางามเป็นโรงเรียนที่เค้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานมาโดยตลอด แล้วเป็นที่มางานก็คือ ถ้าดูผลงานท่านผู้บริหารโรงเรียนนี้คิดว่าจบระดับปริญญา แต่จริงๆ ท่านเพิ่งจบ แต่ผลงานท่านนี้มันใหญ่กว่าความรู้ที่เป็นวุฒิปริญญา ท่านเคยได้รับโรงเรียนพระราชทาน เคยได้รับการยอมรับว่า เป็นโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ก็ร่วมกันร่างหลักสูตรกับกรมวิชาการมา นำร่องใช้กันอยู่ในจังหวัดชายแดน แล้วก็ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนอยู่ในโครงการโรงเรียนในฝัน

(ศึกษานิเทศก์ประคอง, 3 มี.ค.2547)

1.5 การมีชื่อเสียง

ก่อนที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางามเคยได้รับเลือกเป็นกรรมการในคณะกรรมการ

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

คณะอาจารย์ที่เห็นอยู่นี้ นะคะ เป็นบุคลากรโรงเรียนพระราชทานตามโครงการความช่วยเหลือของสมเด็จพระเทพฯ ที่ท่านทรงไปสร้างโรงเรียนอยู่ที่ประเทศกัมพูชาค่ะ แล้วท่านก็ส่งบุคลากรมาศึกษา ซึ่งอันนี้เป็นรุ่นที่ 4 แล้วค่ะ ก่อนที่จะมาที่นี่ก็ได้ศึกษาข้อมูลจากเขตว่าโรงเรียนบ้านนางามนี้เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนะคะ แล้วก็มีความสามารถในการจัดการศึกษาที่น่ามาเยี่ยมชมในหลายๆ ด้าน ทั้งในเรื่องของการใช้ชุมชนที่มีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษา แล้วก็บุคลากรในโรงเรียนที่มีการร่วมมือร่วมใจช่วยกัน แล้วก็สามารถดูได้หลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะผ่านทางด้านวิชาการแล้วก็ทางด้านวิชาชีพก็มาดูได้นะคะ

(ศึกษานิเทศก์จีรารวรรณ, 26 ส.ค.2546)

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

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

ผู้วิจัย : ทำไมถึงคิดว่าเขามั่นคง ตรงไหนที่เราคิดว่าเขามั่นคง
 ครู ร.ร.นาโพธิ์ : ที่ว่ามั่นคงก็คือ หนึ่งผู้บริหารเขาก็ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์กว้างไกลใน
 เรื่องการจัดการเรียนการสอน แล้วก็ครูเขาก็ค่อนข้างพร้อม
 หมายความว่า ครูทุกคนนี้ จากการฟังข่าวณะคะว่า ก่อนจะมาตรง
 นี้ก็ตัวเป็นเกลียว ได้ลองผิตลองถูมาแล้ว

ในเรื่องเดียวกันนี้ ศึกษาพิเศษอำเภอบางบาลเมืองได้ยืนยันว่า โรงเรียนมีจุดแข็ง
 อยู่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในเรื่องการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้บริหารของโรงเรียนแห่งนี้
 ต่อเนื่องมานาน และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปในชุมชน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

นางาม ถ้าเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นในเขตอำเภอบางบาลเมือง บ้านนางามนี้
 จะเป็นโรงเรียนที่มีจุดแข็งที่มากกว่าเพื่อน ตรงที่ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะจัดการเรียน
 การสอน พัฒนาการศึกษาที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น เท่าที่เห็นก็คือผู้บริหารคนนั้นเป็น
 ผู้บริหารโรงเรียนเกือบจะตลอดชีวิตนะครับ ตั้งแต่บรรจุเป็นครู จนกระทั่งถึงมาเป็น
 ผู้บริหารก็ยังไม่เคยย้ายไปที่อื่น

(ศึกษาพิเศษอำเภอบางบาลเมือง, 8 พ.ค.2547)

เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามในการจัดกลุ่มสนทนาหัวหน้ากลุ่มสาระการ
 เรียนรู้ว่า การทำงานเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของโรงเรียนแห่งนี้จะมีความยั่งยืน
 เพียงใด สมาชิกที่เข้าประชุมกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การทำงานเป็นทีมมีการพัฒนา
 ต่อเนื่องมาและเข้มแข็งขึ้น ถ้าผู้อำนวยการยังทำหน้าที่บริหารงานต่อไปก็มั่นใจว่า การเป็นทีมก็
 จะพัฒนาต่อไปได้อีกแน่นอน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าจะประเมินแบบใด ดังตัวอย่างความเห็นของ
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่กล่าวไว้ในการสนทนากลุ่มว่า

ถ้าจะบอกว่าเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนะคะ ตั้งแต่เข้ามาอยู่ที่นี้ ตั้งแต่
 ไหนแต่ไรมา ก็เป็นจุดรวมของคนมาดูงาน ตั้งแต่เรื่องโรงเรียนพระราชทาน ครั้งล่าสุด
 ต่อมาก็เรื่องหลักสูตร ถ้าถามว่าใช่ไหม ส่วนตัวบอกว่าใช่ บางแห่งจะมาหลายครั้ง เค้
 บอกว่ามาที่นี้แล้ว นอกจากจะได้ในเรื่องของหลักสูตร ในเรื่องของบริบท ในเรื่องของ
 หลายๆอย่าง เพราะฉะนั้นการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง น่าจะยอมรับอย่าง
 ภาคภูมิใจ

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 2 ก.ค.2547)

ความคิดเห็นข้างต้นนี้สอดคล้องกับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งใน
 อดีตเป็นครูของโรงเรียนแห่งนี้มาก่อน ได้ให้ทัศนะต่อความยั่งยืนของการทำงานเป็นทีมใน
 โรงเรียนต้องคงอยู่ต่อไป คนในชุมชนจะไม่ยอมให้โรงเรียนเสื่อมถอยลงอย่างแน่นอน และใน
 เรื่องเดียวกันนี้มีศึกษาพิเศษอำเภอบางบาลเมืองก็ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจะ

ยังคงมีอยู่ต่อไป เพราะชุมชนก็เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงาน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ ถ้าผมพยากรณ์ คงไม่มีปัญหา เพราะว่อบุคลากร เค้รับผิตชอบอยู่แล้ว คือถึงยังงชุมชนก็ไมยอมให้โรงเรียนตรงนั้นด้อยเท่าไร ชุมชนเป็นจุดผลักตัน คล้ายว่าเป็นผู้ดูแลด้วย ถ้าด้อยก็ คงจะอยู่ไม่ได้ อยู่ได้ไม่นานครับ ”

2. ผลกระทบทางลบ

ตามขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้น คณะครูที่จัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจสาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น แล้วนำมากำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคเรียน กำหนดสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค กำหนดหน่วยกิตและคาบเวลา จัดทำคำอธิบายรายวิชา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ และจัดทำแผนการเรียนรู้ตามลำดับ ในแต่ละขั้นตอน ครูผู้จัดทำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทุ่เวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัว เพื่อให้งานสำเร็จลงได้ ตามเวลาที่กำหนด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาระดับบุคคล กลุ่ม หรือการประสานงาน ภายในโรงเรียน เช่น มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปฏิเสธงาน ทำงานช้า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ก็ได้รับการดูแลแก้ไขโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้อำนวยการโรงเรียน หลายปัญหาที่ได้รับการแก้ไข เช่น ความรู้สึกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะแรกๆ เมื่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้บริหารได้อธิบายบ่อยๆครั้ง ร่วมทำความเข้าใจ ชักจูง ให้คำแนะนำ และให้ งานที่เหมาะสม ก็ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหมดไปเมื่อมีผลงานและได้รับการยอมรับ จนกระทั่งเกิดเป็นความตระหนักที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ดังเช่นรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ ครับ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร เค้ยอมรับ แต่ยอมรับน้อยมาก ทุกวันนี้ก็ไปได้ดีแล้ว ไปได้ เพราะทุกคนเค้รับ แล้วเค้ก็ทำ ปฏิบัติตาม จะอยู่คนเดียวไม่ได้ครับ ” อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งทางความคิดหรือการไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคล รวมทั้งการขาดความรับผิดชอบของสมาชิกบางคน แม้จะยังไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมด แต่เมื่อมีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อตัวขึ้น ก็ได้ช่วยทุเลาปัญหาการกระทบกระทั่งกัน ผู้วิจัยได้พบว่าความขัดแย้งในบางกรณีเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับครู เช่น ครูบางคนไม่พอใจเมื่อผู้บริหารพูดจาไม่รักษาน้ำใจกัน หรือไม่ยอมรับมติที่ประชุมของคณะครู ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระคนหนึ่งกล่าววิพากษ์ผู้บริหารว่า “ อย่างการพูดกระทบกระทั่งกัน อันนี้จะพูดแรง เค้ไมไ้หน้า เราก็นี้กว่า เอ เรานี้ไม่ใช่เด็กน้อย เราเป็นครู มาสอนมาอะไร แล้วก็จมองเรว่าจะทำอะไรก็ได้ เหมือนเป็นคนใช้ครับ. . . ” หรือที่กล่าวว่า “ ผู้บริหารบางคนก็พูด ซึ่งบางครั้งมันก็พูดไม่ได้ อย่างเวลาการประชุมอะไร เราโต้ตอบ มันก็โต้ตอบไม่ค่อยได้ ก็ความคิดเห็นมันจะต่างกัน บางครั้งนี่ อย่างมติที่ประชุมเห็นว่ดีแล้ว ผู้บริหารว่ไม่ดี ก็ยกเลิก ” สภาพการทำงานและอุปสรรคดังกล่าวดังที่กล่าวมาแล้ว เป็นเงื่อนไข

สำคัญที่ทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อนักเรียน ต่อตัวครูเอง และต่อโรงเรียน ดังจะได้อธิบายถึง ดังนี้

2.1 ผลกระทบที่เกิดกับนักเรียน

เมื่อมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบวัดผลการเรียนรู้ของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดชายแดน ก็ได้พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาคณิตศาสตร์ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นักเรียนมีผลการเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์ในวิชาการอ่านเท่านั้น นอกนั้นอยู่ในระดับ “พอใช้” ขึ้นไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ ทั้งผู้อำนวยการและคณะครูต่างก็มี สันนิษฐานทางที่แสดงถึงการยอมรับและให้เหตุผลสอดคล้องกันคือ ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งเป็นปี เริ่มต้นของการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร การ จัดแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดนี้ จะต้อง ดำเนินการไปพร้อม ๆ กันกับภาระงานปกติอื่น ๆ การจัดทำเอกสารหลักสูตรให้เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ ทำให้งานในหน้าที่ด้านการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ของครูขาดการทุ่มเทให้กับ นักเรียน เพราะต้องทำงานอื่นให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย และอีกประการหนึ่งคือ ในระยะแรก ช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2544 ที่เริ่มต้นโครงการนำร่องนี้ ยังไม่ได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานแรก จึงยังไม่มีแบบเรียนหรือสื่อการเรียนรู้ใดๆที่จะช่วยในการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอน จึงต้องแสวงหาด้วยตนเอง ดังคำให้สัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการคนที่หนึ่งและหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

. . . ช่วงรอยต่อระหว่างหลักสูตรเก่าหลักสูตรใหม่ ช่วงนั้นนี้ รู้สึก ผลสัมฤทธิ์ของเราจะต่ำไปนิดหน่อย อาจจะเป็นเพราะว่าครูเราเนี่ย มัวแต่สาละวนใน เรื่องของสาระหลักสูตรมากกว่าหรือเปล่า พอไปอยู่ในห้องจริงๆ แล้วเนี่ย อาจจะมัวไป เขียน ก็ไม่ได้สอนเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์. . .

(รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง, 5 เม.ย.2547)

. . . ก็ยุ่งยากมากเลย ตอนแรกของการใช้หลักสูตร เพราะเราไม่มีหนังสือ เรียน จึงยากสำหรับครูผู้สอน ก็คือมัน ยังไงล่ะ ปีแรกก็คือปีของการทดลองใช้ เด็กก็ จะไม่ได้เต็มร้อย. . .

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 25มี.ค.2547)

2.2 ผลกระทบที่เกิดกับครู

การที่ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานการสอนหรือการจัดการเรียนรู้แล้ว ในวันทำการปกติ ครูจะต้องใช้เวลาไปกับการยกร่างหลักสูตรสถานศึกษาในระยะแรกและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ในเวลาต่อมา การให้การต้อนรับผู้ที่มาศึกษาดูงาน และการทำงานตามนโยบายของโรงเรียนในเรื่องอื่นๆ เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการต่อต้านยาเสพติด เป็นต้น ภาระงานเหล่านี้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนรู้ที่ครูไม่สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่ การตรวจงานและการซ่อมเสริมนักเรียนที่มีข้อบกพร่องทำได้น้อยลง ดังที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการได้ให้สัมภาษณ์ถึงผลกระทบต่องานวิชาการว่า “ ก็อาจจะภาระเพิ่มขึ้นบ้าง พุดๆกันอยู่ว่า คือเดิมชั่วโมงว่าง เราจะได้ตรวจการบ้านตรวจอะไร แต่ที่เราต้องมาวางแผนกันในเรื่องของส่วนรวม ไม่ได้ทำส่วนตัวมากเหมือนแต่ก่อนอะไรอย่างนี้ ” สภาพที่ครูต้องทำงานตามนโยบายและจัดทำเอกสารส่งไปยังหน่วยงานระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำหน้าที่การสอนไม่สมบูรณ์ รวมทั้งครูไม่สามารถสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของตนเองได้ ดังข้อความอีกตอนหนึ่งที่สอดคล้องกันโดยศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

เพราะงานนโยบายมันสูงขึ้นไป ครูต้องวิ่งมาทำ อย่างที่บอก ครูทำงานหามรุ่งหามค่ำได้เป็นกระดาศมา ตรงนี้มันก็เหนื่อย ครูพักผ่อนไม่เพียงพอ ความคิดที่จะไปลงกับหน้าที่ในการสอนมันไม่มี สอนๆ กลับมาต้องมาทำงานกระดาศส่งอำเภอ ส่งจังหวัด เขียนโครงการ เตียวปรับกลยุทธ์ ล้วนแต่ใช้เวลาทั้งนั้นนะครับ ล้วนแต่ใช้เวลา และใช้ครูมาทำงาน ครูไม่ได้สอน

(ศึกษานิเทศก์อำเภอชานเมือง, 8 พ.ค.2547)

ในวันทำการปกติของโรงเรียน มักจะมีแขกผู้มาศึกษาดูงานเพื่อศึกษาเรียนรู้งานของโรงเรียนบ้านนางามอยู่บ่อยๆ บางกลุ่มที่มาจะสนใจศึกษาเรื่องทั่วไป บางกลุ่มสนใจเฉพาะเรื่อง บางกลุ่มก็มาฝึกปฏิบัติการ บางกลุ่มเข้ามาสอบถามการจัดการเรียนรู้ บางกลุ่มก็มาสังเกตการณ์ห้องเรียน นอกจากนี้ยังมีนักศึกษามาจากสถาบันอุดมศึกษาเข้ามาศึกษาดูงานอีกด้วย โดยแต่ละกลุ่มที่เข้ามาจะใช้เวลามากน้อยต่างกัน และบางกลุ่มก็ไม่ได้มีการนัดหมายล่วงหน้า การต้อนรับแขกผู้มาศึกษาเรียนรู้เหล่านี้ได้ตกเป็นภาระหน้าที่ของสมาชิกในทีม ซึ่งในหลายกรณีก็เป็นการเบียดบังเวลาการทำหน้าที่หลักของสมาชิกในทีม อันมีผลต่อคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ยืนยันจากศึกษานิเทศก์คนหนึ่งที่ว่า “ พอแขกมาแต่ละครั้งก็คือ ถ้าแขกมาเยอะ บุคลากรใน 23 คนก็จะเสียเวลาหมดแล้ว บุคลากรที่มาแต่ละท่านก็ปฏิเสธไม่ได้ ก็จะมีผลจำเป็นที่จะต้องให้โรงเรียนท่านเป็นเครื่องมือในการดูงาน ”

แม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะให้ความสำคัญด้านการบริหารงานบุคคลในทีม มีการบำรุงขวัญและกำลังใจหลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง การจัดสวัสดิการ

อาหารกลางวันและความสะอาดสบายในการทำงานตามสมควร การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การให้เป็นผู้นำทางวิชาการในกรณีเป็นผู้บรรยายให้ผู้มาศึกษาดูงานได้เรียนรู้ เป็นวิทยากรให้กับโรงเรียนในเครือข่ายสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัด เป็นต้น แต่กระนั้นก็ยังมีส่วนของทีมนางส่วนที่รู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน อีกทั้งบางคนก็รู้สึกว่าสมาชิกในทีมบางคนมีความสามารถต่ำ อ่อนแอ และเป็นอุปสรรคของทีมผู้นำ ผลกระทบในด้านการบริหารงานบุคคลกรณีที่เป็นปัญหาเหล่านี้ แม้จะเกิดขึ้นกับสมาชิกส่วนน้อยเพียงหนึ่งถึงสองคน และผู้บริหารแต่ละระดับในโรงเรียนได้พยายามแก้ปัญหาไปแล้ว ความพยายามอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาครูที่เป็นอุปสรรคของทีมหนึ่งถึงสองคนที่ขาดความรับผิดชอบ และมีปัญหาส่วนตัวในด้านความประพฤติที่เป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ เช่น มีอาการเมินเมาในขณะที่ทำงาน ซึ่งอาการนี้ผู้วิจัยเองก็ได้พบเห็นในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารได้แก้ปัญหาโดยการเรียกมาพบ ว่ากล่าวตักเตือน ทำทัณฑ์บน ด้วยตัวผู้อำนวยการเอง การตักเตือนจากผู้ร่วมงาน จนถึงขั้นมีการทำทัณฑ์บนต่อหน้าครอบครัวและกรรมการสถานศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นได้คลี่คลายไปได้ในระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็ยังไม่หมดสิ้นไปจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นต่อสมาชิกในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการที่แต่ละคนจะต้องจัดทำเอกสารหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนรู้แก่นักเรียน สมาชิกแต่ละคนจะต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นสื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมจากที่โรงเรียนจัดให้อย่างจำกัด สมาชิกในทีมจะต้องเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวในการจัดหาจึงทำให้มีผลงานเกิดขึ้นได้รวมทั้งจะต้องเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จทันเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะในปีแรกของการทำงาน ดังตัวอย่างที่ศึกษานิเทศก์อำเภอซานเมืองได้ให้สัมภาษณ์ระดับลึกไว้ว่า “ครูจะมาระบายนะครับ ไม่มีโอกาสไหนที่จะจัดพาลูกไปอะไรต่างๆ เสาร์-อาทิตย์มีงานไม่มาก็ต้องลา ซึ่งตรงนี้แหละ ผมเคยพูดกับพี่ผอ. ใช้ครูเป็นทาส ผิดกฎหมายแรงงานเพราะเสาร์-อาทิตย์ พี่ผอ. บอก ถ้าใครไม่มาให้ลา แล้วก็ลาจริงๆ ด้วยครับ ” อย่างไรก็ตามผลกระทบต่อความเป็นส่วนตัวของสมาชิกในทีมได้คลี่คลายลงเมื่อทุกคนปรับตัวเข้าสู่การทำงานเป็นระบบมากขึ้นในเวลาต่อมา และงานสำเร็จตามที่คาดหวัง

2.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน

การที่โรงเรียนได้สร้างความโดดเด่นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีต การเป็นโรงเรียนดีเด่นในทางวิชาการ มีความเติบโตทางปริมาณนักเรียน เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และมีหลักประกันด้านคุณภาพเมื่อได้รับเลือกเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มาเป็นลำดับแล้วนั้น เมื่อได้มีการนำโรงเรียนเข้าสู่โครงการโรงเรียนนำร่องการทดลองใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และเพิ่มจุดแข็งในการเป็นโรงเรียนที่สร้างความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้ อีกทั้งการ

ได้รับเลือกให้เข้าร่วมโครงการใหม่คือ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป เหล่านี้เป็นการยืนยันถึงความก้าวหน้าในการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ในอีกมุมมองหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อโรงเรียน ได้แก่ การมีสมาชิกที่อ่อนแออยู่ในทีม การใช้จ่ายงบประมาณ และผลจากผู้มาใช้บริการของโรงเรียน กล่าวคือ การมีสมาชิกที่อ่อนแอในทีม แม้จะเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยแต่ก็มีผลกระทบต่อภาระหน้าที่ทางการบริหารทั้งระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องทุ่มเทเวลาและความพยายามในการพัฒนาบุคลากรส่วนนี้ต่อไป อีกประการหนึ่งคือ ผู้ปกครองของนักเรียนก็ได้มีการปฏิเสธที่จะให้ครูที่เป็นปัญหามาเป็นครูผู้สอนในชั้นเรียนที่บุตรหลานของตนเรียนอยู่ ดังการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนหนึ่งที่ว่า “ ครับผลกระทบเยอะ กระทบผู้ปกครอง พอมาก็มาบอก โอ้ ใครสอนน้อ ถ้าคนนี้สอนไม่ส่งลูกๆ มาอย่างงั้นนะ ” ผลกระทบด้านงบประมาณอันเนื่องมาจากการที่มีแขกของโรงเรียนเข้ามาเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจำนวนมากและมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงเรียนต้องจัดหาค่าใช้จ่ายในการรับรองและให้การต้อนรับ ซึ่งในทางราชการจะไม่มีเงินงบประมาณประเภทนี้ให้โรงเรียนเบิกจ่ายได้ ทำให้เป็นภาระแก่ผู้บริหารและสมาชิกในทีมเกินความจำเป็น และผลกระทบด้านงบประมาณนี้คาดว่าจะยังมีอยู่ต่อไป