



# การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : ๔ ยุทธวิธีชี้ทางสู่ความสำเร็จ\*

ทิสนา แจมมณี

ภาคีสมาชิก สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง

ราชบัณฑิตยสถาน

## บทคัดย่อ

นับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมา โรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๔๕) โดยพยายามแสวงหายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจำนวน ๑๓๕ โรงเรียน ซึ่งมีความหลากหลายในด้านบริบท ได้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิด การพัฒนาทั้งโรงเรียนและใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โรงเรียนเหล่านี้ไม่ได้มีความรู้หรือประสบการณ์มาก่อน ทั้งในเรื่องการวิจัยและพัฒนาและการพัฒนาทั้งโรงเรียน แต่โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย หรือศึกษานิเทศก์ ที่เข้าไปร่วมวิจัย ให้ความช่วยเหลือ และร่วมเรียนรู้กับโรงเรียน นักวิชาการเหล่านี้ ได้พยายามแสวงหายุทธศาสตร์ในการกระตุ้น ช่วยเหลือ และผลักดันให้โรงเรียนเกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน ซึ่งพบว่า ยุทธวิธีหลัก 4 วิธีที่สามารถช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ดีก็คือ (๑) การนิเทศติดตามงาน (๒) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (๓) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน และ (๔) การขยายผลโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ล้วนรายงานมาว่า ๔ ยุทธวิธีนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ : การปฏิรูปการเรียนรู้, การปฏิรูปทั้งโรงเรียน, ยุทธวิธีหรือยุทธศาสตร์การปฏิรูปโรงเรียน

## ความเป็นมาของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

นับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมา โรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

(ปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๔๕) โดยพยายามแสวงหายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาทั้งโรงเรียน (whole school approach) การวิจัยนับเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยและพัฒนา (research and development)

และการวิจัยปฏิบัติการ (action research) ซึ่งสามารถเชื่อมการปฏิบัติงานทั้ง ๓ ด้านของครู คือ งานด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย และด้านการปรับปรุงพัฒนางาน ให้ประสานสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว ไม่แยกส่วนกัน ช่วยให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย ด้วยเหตุนี้

\* บรรยายในการประชุมสำนักธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน เมื่อวันที่ ๑๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๗



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) จึงได้สนับสนุนให้คณะนักวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง\* เริ่มดำเนินงานวิจัยเพื่อแสวงหายุทธศาสตร์แนวทางและรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการในลักษณะที่เป็น “ชุดโครงการ” เรียกชื่อว่า “ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน” (เรียกย่อ ๆ ว่าชุดโครงการ วพร.) โดยมีระยะเวลาดำเนินงานทั้งสิ้น ๓ ปี นับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา

ชุดโครงการ วพร. ประกอบด้วยโครงการวิจัย ๒ ประเภท คือ

๑. โครงการวิจัยแม่บท วพร. เป็นโครงการระยะยาว ๓ ปี ดำเนินการโดยนักวิจัยหลักจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะนักวิจัยร่วม ซึ่งเป็นบุคลากรในท้องถิ่นใน ๔ ภูมิภาค โครงการนี้มุ่งตอบคำถามวิจัยใน ๒ ประเด็นหลัก คือ (ก) ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการที่ใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และ (ข) ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการขยายผลการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

๒. โครงการวิจัยย่อย วพร. เป็นโครงการระยะยาว ๒ ปี ดำเนินงานโดยโรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียนที่

เข้ามาร่วมวิจัยโดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยย่อย วพร. หรือนักวิจัยในโครงการของโรงเรียน โครงการวิจัยย่อย วพร. มีจำนวนทั้งสิ้น ๔๙ โครงการ โครงการหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยโรงเรียนประมาณ ๑-๖ โรง รวมจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น ๑๓๕ โรง กระจายอยู่ใน ๔ ภูมิภาค และมีความหลากหลายทั้งในด้านสังกัด ขนาดของโรงเรียนและสถานที่ตั้ง

นักวิจัยในชุดโครงการ วพร. มีทั้งสิ้น ๔ กลุ่ม คือ

๑. คณะนักวิจัยหลัก โครงการวิจัยแม่บท วพร. มีจำนวน ๔ คน ทำหน้าที่วางแผนดำเนินงานชุดโครงการฯ แสวงหา กระตุ้น และช่วยเหลือให้โรงเรียนและนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียนที่เข้ามาร่วมวิจัย และร่วมเรียนรู้กับโรงเรียน ได้พัฒนาโครงการวิจัยย่อย วพร. ที่มีคุณภาพและนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโครงการวิจัยย่อย วพร. เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวม รวมทั้งพัฒนาและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่ข้อค้นพบและข้อความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

๒. คณะนักวิจัยร่วม โครงการวิจัยแม่บท วพร. มีจำนวน ๒๐ คน ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างคณะนักวิจัยหลักและนักวิจัยของโครงการวิจัยย่อย ซึ่งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ติดตามการดำเนินงานและดูแลให้ความช่วยเหลือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และ

สังเคราะห์ข้อมูลจากโครงการวิจัยย่อยที่ตนรับผิดชอบ

๓. คณะนักวิจัยภายนอกของโรงเรียน เป็นนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัย และศึกษานิเทศก์ในระดับเขต จังหวัดหรืออำเภอ ที่มีความสนใจเข้ามาให้ความช่วยเหลือ ร่วมวิจัยและร่วมเรียนรู้กับโรงเรียน โดยอยู่ในฐานะของหัวหน้าโครงการวิจัยย่อย วพร. หรือเป็นนักวิจัยในโครงการของโรงเรียน นักวิจัยภายนอกของชุดโครงการวิจัยย่อย วพร. ทั้งหมดมี ๑๓๖ คน ส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยย่อย วพร. ดูแลโรงเรียนคนละประมาณ ๑-๖ โรง

๔. คณะนักวิจัยของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารและครูทั้งหมดของโรงเรียนจำนวน ๑๓๕ โรงเรียน

ขณะนี้ โครงการวิจัยย่อย วพร. ได้ดำเนินงานมาครบ ๒ ปี ตามกำหนดเวลาของการวิจัย และโครงการวิจัยแม่บท วพร. กำลังอยู่ในระหว่างการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในบทความนี้ จะขอนำเสนอข้อค้นพบที่น่าสนใจส่วนหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับยุทธวิธีผลักดันการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ให้ดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้จนประสบผลสำเร็จได้ในระดับที่น่าพอใจ

\* คณะนักวิจัยประกอบด้วย รศ. ดร.ทศนา แจมมณี รศ. ดร.ดวงเดือน อ่อนน่วม และ ผศ. ดร.พิมพันธ์ เคะขุรัตน์ และ ผศ. ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ อดีตผู้เชี่ยวชาญขององค์กร UNICEF และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ



ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาในชุดโครงการ วพร. ในช่วงต้นของการดำเนินงานการปฏิรูป

โรงเรียนหรือสถานศึกษาในชุดโครงการ วพร. จำนวน ๑๓๕ แห่ง แม้จะมีบริบทที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย ทั้งทางด้านสังกัด ขนาด สถานที่ตั้ง สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม และสภาพชุมชน แต่ก็มีความคล้ายคลึงกันหลายประการ ได้แก่

๑. การเข้าร่วมดำเนินงานการปฏิรูปฯ ของโรงเรียนส่วนใหญ่ เริ่มจากความประสงค์ของผู้บริหารเป็นลำดับแรก โดยผู้บริหารอาจมีความสนใจที่จะพัฒนาโรงเรียน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐหรือด้วยเหตุผลอื่น ๆ หรืออาจได้รับการจูงใจหรือชักชวนจากนักวิจัยภายนอก หรือผู้บริหารโรงเรียนท่านอื่น ๆ การเข้าร่วมโครงการที่เป็นการริเริ่มจากครูมีบ้าง แต่น้อยมาก

๒. โรงเรียนเกือบทั้งหมด มีครูทุกประเภท ทั้งประเภทที่เต็มใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และครูที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่กลุ่มใหญ่จะเป็นครูที่อยู่ในภาวะลังเลซึ่งไม่ถึงกับต่อต้านหรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนหรือการต่อต้านขึ้นกับความเข้าใจและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้น

๓. โรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนที่มีการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้มาบ้างแล้ว คือมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษา แต่มักเป็นการดำเนิน

การโดยบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มที่เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน แต่การดำเนินการดังกล่าว ยังอยู่ในระดับที่ยังไม่เกิดผลชัดเจน และยังไม่มีการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (whole school approach) คือ ทั้งผู้บริหารและครูทุกคนมีการดำเนินการในองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกันไปพร้อม ๆ กัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมาย

๔. ไม่มีโรงเรียนใดในชุดโครงการ วพร. ที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมาก่อน แต่มีโรงเรียนบางโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนน้อยที่ได้เริ่มเรียนรู้และทำวิจัยในชั้นเรียนมาบ้างแล้ว

๕. ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา มากกว่าร้อยละ ๙๐ ไม่เคยทำวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียน (school action research) มาก่อน

๖. ครูและผู้บริหารขาดความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัยและการพัฒนา (research and development) และยังไม่มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (classroom action research) ส่วนใหญ่เข้าใจว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงวิชาการ และครูส่วนใหญ่มีความรู้สึกกลัวการวิจัย คิดว่าเป็นเรื่องที่ยากและยังไม่เห็นความสัมพันธ์ของการวิจัยกับการปฏิบัติการสอน

๗. ครูส่วนใหญ่เคยได้เรียนรู้

เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมาแล้ว ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น จากการศึกษาเอกสาร การเข้ารับการอบรม การฟังวิทยากร การเรียนรู้จากสื่อและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ แต่ยังไม่มีความสับสนและยังไม่เกิดความเข้าใจที่แท้จริง

๘. ครูส่วนใหญ่ทั้งที่ไม่ได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และที่มีการทำแผนการจัดการเรียนรู้ ต่างระบุว่า ยังต้องการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. โรงเรียนส่วนใหญ่ ยังขาดการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ แม้จะมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่มีการนิเทศภายในอยู่แล้ว แต่ส่วนใหญ่เป็นการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ หรือถ้ามีการนิเทศอย่างเป็นระบบก็ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน

#### ๔ ยุทธวิธีชี้ทางสู่ความสำเร็จ

จากการส่งเสริมและช่วยเหลือให้โรงเรียน ๑๓๕ โรง ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยใช้การวิจัยและพัฒนา พบว่า ยุทธวิธีที่คณะนักวิจัยใช้และส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนนั้น มีหลากหลาย ซึ่งในบทความนี้จะขอนำเสนอเพียง ๔ ยุทธวิธีที่ได้รับการวิเคราะห์ว่า เป็นยุทธวิธีร่วมที่เป็นหลักสำคัญของโรงเรียนในชุดโครงการ วพร. ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้



### ยุทธวิธีที่ ๑ การนิเทศติดตามงาน

คำว่า “การนิเทศ” ในทางการศึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าว เรียกว่า “ศึกษานิเทศก์” หน่วยงานบริหารการศึกษาทุกระดับ จำเป็นต้องมีศึกษานิเทศก์ ออกไปช่วยเหลือครูและผู้บริหาร ในการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ รวมทั้งในด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมายที่กำหนด

ข้อมูลจากการดำเนินงาน พบว่าการนิเทศติดตามงาน เป็นยุทธวิธีที่เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินงานการปฏิรูป การให้การนิเทศที่เหมาะสมแก่บุคลากรของโรงเรียน สามารถช่วยให้การปฏิรูปมีความก้าวหน้า เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเห็นผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนที่ไม่ได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องและอย่างเพียงพอ มักประสบอุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาเกิดการหยุดชะงัก ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งในที่นี้จะขอนำเสนอข้อความรู้เกี่ยวกับการนิเทศบางประการ ที่ประมวลได้จากประสบการณ์การดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนในชุดโครงการ

วพร. ดังนี้

**๑. การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรหรือกัลยาณมิตรนิเทศ** เป็นการนิเทศที่ส่งผลดีต่อการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของครู โรงเรียนจำนวนมาก ในชุดโครงการ วพร. ไม่ได้มีการจัดระบบการนิเทศภายในมาก่อน หรือหากมีก็ยังไม่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ข้อมูลจากงานวิจัยพบว่า คณะนักวิจัยที่เข้าไปนิเทศและให้ความช่วยเหลือโรงเรียน หากขาดทักษะในการให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรแล้ว จะไม่สามารถได้ “ใจ” ครูและพัฒนาครูได้ ลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรที่สำคัญที่พบ ได้แก่ การมีความเป็นมิตร การให้เกียรติ การมีความคิดในทางบวก และความเชื่อในศักยภาพของผู้รับการนิเทศ รวมทั้งการมีปวิวาจา การรู้จักพูดให้คำชี้แจง ให้คำปรึกษาอย่างตรงจุด และให้การเสริมแรงอย่างเหมาะสม ผู้นิเทศที่ขาดคุณลักษณะดังกล่าว มักไม่ได้รับการยอมรับจากครู หรือได้รับการยอมรับน้อย ดังปรากฏในกรณีนิเทศของนักวิจัยในชุดโครงการ วพร. หลายกรณี เช่น นักวิจัยที่นิเทศติดตามผล แล้วใช้คำพูดตำหนิ ดิเตียน การกระทำหรือผลงานของครู โดยไม่ได้ให้คำอธิบายหรือข้อเสนอแนะที่ชัดเจน หรือนักวิจัยที่มีท่าที ท่าทาง และการใช้วาจาที่เป็นไปในเชิงดูถูก ดูหมิ่นความสามารถของครู มักทำให้ครูท้อถอยหมดกำลังใจในการพัฒนา เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดศรัทธา ความเชื่อถือ และการยอมรับผู้นิเทศ ข้อค้นพบนี้

จึงสนับสนุนหลักธรรมความเป็นกัลยาณมิตร ๗ ประการ ซึ่งเป็นกรอบความคิดพื้นฐานของกัลยาณมิตรนิเทศ (สุมน อมรวิวัฒน์, ๒๕๔๗) อันประกอบด้วย การเป็นผู้มีความเป็นมิตร ทำให้ครูสบายใจที่จะเข้าไปพูดคุย ชักถาม (ปิโย) การช่วยให้ครูรู้สึกว่ามีที่พึ่ง รู้สึกอบอุ่นใจ ปลอดภัย (ครู) และเชื่อถือในความรู้อาจหาญ (ภาวนีโย) การรู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ (วตฺตา จ) พร้อมทั้งจะรับฟัง มีความอดทน (วจนฺกฺขโม) สามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ (คมภีรญฺจ กถิ กตฺตา) และไม่แนะนำชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (โน จฏฺจาเน นโยชเย) โดยเฉพาะในหลักที่เกี่ยวข้องกับการรู้จักพูดชี้แจง และพูดอธิบายเรื่องที่ซับซ้อน ให้ครูเข้าใจได้นั้น พบว่า ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ (๑) ความรู้ความ เข้าใจในเรื่องที่นิเทศ และ (๒) การรู้จักพูดชี้แจงให้ครูเข้าใจได้ ซึ่งจากการดำเนินงาน พบว่า นักวิจัยที่เข้าไปนิเทศ ช่วยเหลือครู มีทั้งที่ขาดข้อ ๑ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขาดข้อ ๒ และที่มีข้อ ๑ แต่ขาดข้อ ๒ ซึ่งสุดท้ายก็จะได้รับผลเช่นเดียวกัน คือ ไม่สามารถได้ “ใจ” ครู หรือช่วยให้ครูเข้าใจและพัฒนาตนเองได้อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้นิเทศจำนวนหนึ่งที่ขาดความรู้ความเข้าใจที่จำเป็นในเรื่องที่นิเทศ แต่สามารถช่วยพัฒนาครูได้ หากผู้นิเทศทำนนั้นยอมรับในจุดอ่อนของตน และร่วมเรียนรู้ไปกับครู โดยพยายามแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้รู้อื่น ๆ



**๒. การนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะทางปัญญา (cognitive coaching)** เป็นการนิเทศที่สามารถช่วยให้ผู้รับการนิเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดภายใน จนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การนิเทศแบบนี้ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และการกระทำ เพราะมีรากฐานมาจากกระบวนการภายในของผู้รับการนิเทศ ทำให้ผู้รับการนิเทศ เกิดความเข้าใจและยอมรับในความคิด และการกระทำของตนที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน และเกิดความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยน การนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะทางปัญญานี้ เป็นการนิเทศที่มีใช้กันเพียงการให้คำปรึกษาแนะนำ แต่มุ่งช่วยให้ผู้รับการนิเทศเกิดกระบวนการคิด การตรวจสอบความคิดและการกระทำของตน และการพัฒนามุมมองในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการแสวงหาทางเลือกเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา การเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และการสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้น จากการดำเนินงานวิจัย พบว่า การนิเทศในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้รับการนิเทศเกิดการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ทักษะกระบวนการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงตนเอง ในทางตรงกันข้าม การนิเทศในลักษณะดั้งเดิมที่เคยทำกันมา โดยผู้นิเทศถือว่า ตนเองเป็นผู้รู้ ผู้รับการนิเทศเป็นผู้ไม่รู้ ดังนั้น ผู้นิเทศจึงให้คำปรึกษาในลักษณะชี้ถูก-ชี้ผิด ปฏิบัติต่อครูเสมือนครูเป็นเด็ก และครูผู้รับการ

นิเทศจะต้องปฏิบัติตามคำแนะนำของตน โดยไม่ได้รับฟัง หรือให้โอกาสครูได้คิด หรือพิจารณาความคิดของครูรวมทั้งในบางกรณี ผู้นิเทศยังขาดความสามารถในการชี้แนะให้ครูเกิดความเข้าใจ และเห็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนได้ การนิเทศลักษณะนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งและการไม่ยอมรับกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

### ๓. การนิเทศแบบต่อ ยอด ประสพการณ์

จากการดำเนินงาน คณะนักวิจัยหลักได้พบวิธีการนิเทศที่สร้างสรรค์น่าสนใจจำนวนหนึ่ง ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยคณะนักวิจัยในชุดโครงการวิจัยย่อย วพร. และพบว่าใช้ได้ผลดี

การนิเทศแบบต่อยอดประสพการณ์เป็นแนวคิดและวิธีการนิเทศวิธีหนึ่งที่ประสพผลสำเร็จสูง พัฒนาขึ้นโดย ดร.บังอร เสรีรัตน์ นักวิชาการจากสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการและนักวิจัยภายนอกของโครงการวิจัยย่อย วพร. โครงการหนึ่ง โครงการวิจัยย่อยนี้มีโรงเรียนที่อยู่ในโครงการจำนวน ๕ โรงเรียน ด้วยลักษณะของ **การนิเทศที่มีการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความรู้และประสพการณ์เดิมของผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคล** ทำให้โรงเรียนทั้ง ๕ ซึ่งแม้จะมีบริบทที่ต่างกัน ต่างก็สามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจนประสพความสำเร็จอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ภายใน

ระยะเวลาประมาณ ๒ ปี การนิเทศดังกล่าวมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (บังอร เสรีรัตน์, ๒๕๔๕)

๑) เน้นการให้คำแนะนำบนฐานความรู้และประสพการณ์เดิมของครูและผู้บริหาร

๒) เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ทั้งด้านความรู้สึกรู้สึก และทักษะการทำงาน

๓) เน้นการให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวในบรรยากาศที่ผ่อนคลายเป็นกัลยาณมิตร

๔) มีการออกแบบการนิเทศแก่ครูและผู้บริหารเป็นรายบุคคล

๕) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการต่อเนื่องจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๖) เป็นการให้ความรู้ ความคิดในลักษณะที่ผู้รับไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกสอนสั่ง

๗) เป็นการให้คำแนะนำบนฐานของผลงานที่มีอยู่เดิม

สำหรับกระบวนการนิเทศแบบต่อยอดประสพการณ์ มีดังนี้ (บังอร เสรีรัตน์, ๒๕๔๕)

๑. **สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติในการวิจัยและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความรู้และทักษะในการทำงานวิจัย การสำรวจใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้เกี่ยวข้อง ใช้ข้อมูลผลการประเมินครูของครูผู้นำและหัวหน้ากลุ่ม ที่สำคัญคือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพิจารณาผลงานของนักเรียนและแผนการจัดการเรียนรู้ของครู**



๒. ประมวลข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของครูแต่ละคนทั้งในด้านทัศนคติ ความรู้และทักษะการทำงานวิจัย โดยจัดระดับเป็น ๔ ระดับ

#### ด้านทัศนคติ

ระดับ ๑ มีความกลัวการวิจัย

ระดับ ๒ มีความกังวลและไม่เชื่อมั่นที่จะทำวิจัย

ระดับ ๓ ไม่กลัวและไม่กังวลในการทำงานวิจัย มีความคิดว่าสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการวิจัยได้

ระดับ ๔ เห็นประโยชน์ และคุณค่าของการวิจัย ทั้งประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็กและพัฒนาตนเอง

#### ด้านความรู้

ระดับ ๑ ไม่เข้าใจแนวทางในการทำวิจัย ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับตัวแปรต้น และตัวแปรตามที่ศึกษา

ระดับ ๒ เข้าใจแนวทางในการทำวิจัย แต่ยังมองงานวิจัยไม่ทะลุ ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับตัวแปรต้นหรือตัวแปรตาม

ระดับ ๓ เข้าใจแนวทางในการวิจัย มองภาพงานวิจัยได้อย่างตลอดแนว แต่ยังไม่มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเล็กน้อยเกี่ยวกับตัวแปรต้นหรือตัวแปรตาม

ระดับ ๔ เข้าใจแนวทางในการวิจัยตลอดแนว เข้าใจลักษณะสำคัญของตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ศึกษา ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

#### ด้านทักษะการทำงานวิจัย

ระดับ ๑ ยังไม่ได้ลงมือวิจัยและไม่เห็นแนวทางที่จะดำเนินการ

ระดับ ๒ ลงมือทำวิจัยแล้ว แต่ยังไม่เกิดผล และยังต้องการคำแนะนำหลายแง่มุม โดยวิธีการหลากหลาย

ระดับ ๓ ลงมือทำวิจัยแล้ว เกิดผลบ้างแล้ว แต่ยังต้องการคำแนะนำในบางประเด็น

ระดับ ๔ ดำเนินการวิจัยจนเกิดผล และได้ปรับเปลี่ยนแนวทางในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลงานที่สมบูรณ์

๓. ให้การนิเทศโดยเริ่มต้นจากการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติ โดยเลือกครูที่มีทัศนคติในระดับ ๔ ก่อน หลังจากนั้นจึงพิจารณาครูที่มีระดับทัศนคติ ๓, ๒ และ ๑ ตามลำดับ กระบวนการนิเทศ มีดังนี้

๓.๑ ให้ครูบอกเล่าความคิด ความรู้สึก และกระบวนการทำงาน

๓.๒ หากจุดดีของกระบวนการทำงานของครู ยกย่อง ชื่นชมของครู

๓.๓ ให้กำลังใจและให้ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้จากการทำวิจัย ทั้งต่อตนเองและต่อนักเรียน

๓.๔ ช่วยกันร่างแนวทางในการวิจัย และกำหนดกิจกรรมเล็ก ๆ ที่ชัดเจนเพื่อให้ครูกลับไปลงมือทำในการจัดการเรียนการสอนปรกติ และนำผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาพิจารณากันเป็นระยะ ๆ

๓.๕ ชักถามถึงสิ่งที่ต้องการให้ช่วยเหลือ หาวิธีการช่วยเหลือและแก้ปัญหา

๓.๖ นัดวันเวลาพบปะกันอีกครั้งต่อไปและพิจารณาเรื่องที่จะนำมาพูดคุยกัน

๔. แจกแนวทางการจัดกิจกรรมการนิเทศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะผู้บริหารและครูผู้นำ เพื่อให้ทราบข้อมูลและช่วยเหลือครูร่วมกัน

๕. ติดตาม นิเทศ จัดระบบข้อมูล และให้การนิเทศด้วยวิธีการที่เหมาะสม จนสามารถปรับระดับประสบการณ์ทั้งด้านทัศนคติ ความรู้ และทักษะการทำงาน

จากการจัดกิจกรรมนิเทศแบบต่อยอดประสบการณ์มาอย่างต่อเนื่อง และได้มีการปรับกระบวนการนิเทศอยู่เสมอ ให้เหมาะสมกับสภาพและระดับประสบการณ์ของครู ทั้งครูที่มีระดับทัศนคติ ความรู้และทักษะการวิจัยแตกต่างกัน พบว่า กระบวนการดังกล่าวส่งผลต่อความรู้สึที่ดีต่อการวิจัย ความมั่นใจในตนเอง การเห็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนทำให้ครูทุกคนในโครงการนี้เข้าร่วมกระบวนการวิจัย และวิจัยอย่างมีความสุข

การนิเทศติดตามงาน เป็นยุทธวิธีที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะเปรียบเสมือนหมอประจำบ้านที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำในการป้องกันและเยียวยา รักษาไข้ ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ทำให้อาการป่วยไข้หยุดชะงัก หรือบรรเทาเบาบางและค่อย ๆ หายไปในที่สุด แทนที่จะปล่อยให้อาการกำเริบเป็นปัญหาใหญ่ที่ยากจะแก้ไขต่อไป การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการกระทำที่ ต้องอาศัยกระบวนการสร้างความเข้าใจ อันเป็นกระบวนการภายใน ซึ่งต้องการ



ผู้นิเทศคอยดูแล ให้ความเอาใจใส่ ใกล้ชิด เพื่อช่วยกระตุ้นให้คำปรึกษา แนะนำป้องกัน และแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้และการศึกษาให้พัฒนาไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## ยุทธวิธีที่ ๒ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการวิเคราะห์กระบวนการปฏิรูป การเรียนรู้ของโรงเรียนในชุดโครงการวิจัย วพร. ทั้งหมด พบว่า โรงเรียนที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานและเกิดผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ ล้วนมีการจัดให้บุคลากรผู้ร่วมงานได้มีการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อย มักไม่ได้มีการจัดประชุมในลักษณะดังกล่าว หรือมีแต่น้อยครั้ง เนื่องจากมีอุปสรรคและปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถจัดและดำเนินการได้ การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าว มีการจัดในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

๑. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งโรงเรียนโดยมีผู้บริหารรับฟังและช่วยแก้ปัญหา

๒. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักวิจัยภายนอกที่ทำอย่างเป็นทางการ

๓. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยภายนอกกับครู เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม โดยมีผู้บริหารรับฟัง และช่วยแก้ปัญหา

๔. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูหัวหน้ากลุ่มกับครูประจำสายชั้น

๕. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้ดูแลสายชั้นกับครูในสายชั้น

๖. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกลุ่มย่อยที่ทำวิจัยในประเด็นเดียวกัน

๗. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคู่คบคิด (buddy)

๘. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการระหว่างครูผู้คุ้นเคยกัน หรือครูที่สอนกลุ่มสาระเดียวกัน หรือครูที่สอนชั้นเดียวกัน

๙. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูโรงเรียนอื่น

การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใด พบว่า จะได้ผลดี หากมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑. มีผู้นำหรือผู้ดำเนินการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม สามารถดำเนินการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดการอภิปรายพูดคุยอย่างกว้างขวาง ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร หรือนักวิจัยภายนอกเสมอไป แต่อาจเป็นครูคนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับก็ได้ ซึ่งหากครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำได้ก็จะยิ่งเกิดประโยชน์มากขึ้น

๒. ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุมอภิปราย รับฟังครูและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูด้วย การรับรู้ของผู้บริหาร ช่วยให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

๓. บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญต่อการสร้างทัศนคติ และแรงจูงใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย

จากการต่อว่าติฉินและดุด่า มีความเป็นกัลยาณมิตร มีการชื่นชมกันและกัน มีการพูดภาษาดอกไม้ไม่ตอกกันอย่างจริงจัง และเอื้ออาทรต่อกัน บรรยากาศเช่นนี้ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

๔. สาระที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรประกอบด้วย กระบวนการและวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำไปแล้ว ผลที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค ความรู้สึก ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ทำ และสิ่งที่คิดว่าจะปรับปรุงหรือจะทำต่อไป ข้อเสนอแนะและการสนับสนุนจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุผล

๕. ผู้นำหรือผู้ดำเนินการประชุมมีความอดทน รับฟังการระบายความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุมอย่างเข้าใจ และค่อย ๆ นำการประชุมสู่ประเด็นที่ต้องการ ไม่ควรเร่งรัดการอภิปรายอันจะทำให้สมาชิกเกิดความคับข้องใจที่ไม่สามารถพูดในสิ่งที่ต้องการจะพูด

๖. ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรมีการสรุปผลการประชุม ซึ่งประกอบด้วย ผลการอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สมาชิกได้นำเสนอ และสิ่งที่กลุ่มได้ตกลงที่จะดำเนินการต่อไป รวมทั้งการนัดหมายและการเตรียมการสำหรับการประชุมครั้งต่อไป การดำเนินการเช่นนี้ จะช่วยให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อกลุ่ม เกิดแรงจูงใจและความผูกพัน



ที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานต่อไป นอกจากนั้นการนัดหมายและการมีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าจะทำอะไรต่อไป จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าตนจะดำเนินการและเตรียมการอย่างไร เพื่อประโยชน์ของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

๗. เมื่อมีข้อเสนอแนะหรือข้อตกลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในการประชุม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรมีการดำเนินการปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น ๆ และรายงานต่อที่ประชุมในการประชุมครั้งต่อไป จะทำให้การประชุมทุกครั้งมีความหมายและมีคุณค่ายิ่ง

๘. วัตถุประสงค์ของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก็คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการเผชิญปัญหา และการแสวงหาทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน การอภิปรายจึงควรมุ่งไปที่แนวคิด และยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีต่าง ๆ ในการต่อสู้กับปัญหา เป็นการเอาชนะปัญหา ไม่ใช่เป็นการเอาชนะกันและกัน เป็นการร่วมมือกันเพื่อเอาชนะปัญหา ดังนั้น การอภิปรายจึงควรหลีกเลี่ยงการโทษกันและกัน การประณามและตัดสินกันและกัน อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจกันและกัน รวมทั้งเกิดความรู้สึกและทัศนคติในทางลบต่อกัน ซึ่งไม่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แต่อย่างใด

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นยุทธวิธีที่ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนหรือสถานศึกษาต่าง ๆ เกิดการพัฒนาอย่างดียิ่ง เป็นที่ยอมรับของครูส่วนใหญ่ที่ดำเนิน

การปฏิบัติการเรียนรู้ในชุดโครงการ วพร. เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ครูเกิดการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เพราะได้มีโอกาสระบายความคับข้องใจต่าง ๆ ให้ผู้อื่นรับรู้อะไรและได้รับความเข้าใจ เห็นใจ และได้รับกำลังใจในการทำงานต่อไป

๒. การที่ครูต้องเตรียมข้อมูลเพื่อนำเสนอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ครูมีโอกาสได้มองย้อนถึงความคิดและการกระทำของตนเอง ช่วยให้ครูเห็นหรือค้นพบประเด็นและแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

๓. การที่ครูมีโอกาสรับฟังแนวคิดและแนวทางการดำเนินงาน และผลงานรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของครูคนอื่น ๆ ทำให้ครูเกิดความคิดเชื่อมโยงที่จะนำมาใช้ในการพัฒนางานของตน

๔. ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันมากขึ้น มีการพูดคุย ซักถาม ปรีกษาหารือกันมากขึ้น นำไปสู่การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือกันและกัน และการทำงานเป็นทีมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

๕. ผู้บริหารได้รับรู้ผลงานของครู ความคิด ความรู้สึก การปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ครูเผชิญ ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลจริง เรียนรู้ถึงปัญหาจริง และสาเหตุที่แท้จริง ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยเกื้อหนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู และแก้ปัญหาได้ถูกจุดตรงประเด็นมากขึ้น

ทำให้ผู้บริหารและครูเกิดความเข้าใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความร่วมมือในการทำงาน และครูเกิดความกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังมีคุณประโยชน์อีกมาก นอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้ว ดังตัวอย่างที่โครงการวิจัยย่อย วพร. โครงการหนึ่งในชุดโครงการ วพร. กล่าวไว้ว่า (บังอร เสรีรัตน์, ๒๕๕๕ หน้า ๒๗-๒๘)

...การที่เราใช้กลยุทธ์ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ดังกล่าวพบว่า ทำให้เกิดภาวะ “ครูทำวิจัยทั้งโรงเรียน” (ซึ่งไม่ใช่ภาวะที่เกิดง่าย) “ครูมีความสุขในการวิจัย” “ครูไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง” ที่สำคัญคือ “ครูฟังกันมากขึ้น” และ “ครูเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนางานอยู่เสมอ”

...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นยาวนานแรกที่ช่วยรักษาหัวใจ โรคขาดความรู้ โรคขาดความมั่นใจ นอกจากนี้ ยังเป็นวิตามินเสริมเพิ่มพูนกำลังใจ ความรู้ ความคิดและทักษะการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### ยุทธวิธีที่ ๓ การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

การประสานงานและส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพัฒนาผู้เรียนเป็นยุทธวิธีที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่โรงเรียนหรือสถานศึกษา ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว จาก





การดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนในชุดโครงการ วพร. ได้ใช้กลยุทธ์หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น

๑. จัดประชุม และปฐมนิเทศผู้ปกครอง ชี้แจงให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งในบางกรณี อาจมีการให้ครูสาธิตการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้ปกครองเกิดความเข้าใจมากขึ้น

๒. จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบ เช่น จัดทำเป็นแผ่นพับ หนังสือเล่มเล็ก จุลสารวารสารของโรงเรียน

๓. เชิญให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าร่วมเป็นกรรมการต่าง ๆ หรือช่วยเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานเด็ก

๔. จัดประชุมหรือโครงการหรืองาน เพื่อให้ผู้ปกครองมีโอกาสเยี่ยมชมห้องเรียนและผลงานการเรียนรู้ของบุตรหลานของตน ทำให้ผู้ปกครองเกิดความภาคภูมิใจในตัวเด็ก เกิดความเข้าใจในแนวทางการจัดการเรียนการสอน และเกิดความศรัทธาในตัวครู การมีโอกาสดูได้พูดคุยกับครูประจำชั้นเป็นรายบุคคลสามารถช่วยให้ผู้ปกครองเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดูแลและพัฒนาบุตรหลานของตนอย่างสอดคล้องกับทางโรงเรียน

๕. เชิญคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองที่สนใจ เข้ามาร่วมสังเกตการอบรมครู และร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้คณะ

กรรมการสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในบทบาทการทำงานของครูและแนวคิดในการพัฒนาเด็ก

๖. เชิญผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนและครู ในฐานะวิทยากรหรือครูภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งที่เป็นครั้งคราวและเป็นประจำ เช่น เป็นวิทยากรในเรื่องที่ถนัดหรือเข้ามาเป็นครูสอนประจำเฉพาะวิชา เช่น ดนตรีไทย พลศึกษา งานช่าง

๗. ขอความร่วมมือจากภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนและชาวบ้าน ในการเป็นวิทยากรโดยใช้บ้าน 텀นา สวนผลไม้ และสถานที่ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของเด็ก โดยครูพาเด็กไปเรียนรู้ในสถานที่จริง

๘. เชิญผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านกายภาพ และด้านวิชาการ เช่น การสร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน การสร้างอาคาร ห้องสมุด อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนหนังสือและเอกสารต่าง ๆ การช่วยจัดหาหรือจัดทำสื่อและอุปกรณ์การสอน และการให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

๙. เชิญผู้ปกครองและชุมชนให้เข้ามาให้การสนับสนุนและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่อยู่ในชุดโครงการ วพร. ที่สามารถดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมได้ ล้วนได้รับประโยชน์จากผู้ปกครองและชุมชนหลายประการ เนื่องจากชุมชนมีทรัพยากร

ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้จำนวนมาก ยุทธวิธีการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้มากขึ้น จึงเป็นยุทธวิธีที่โรงเรียนหรือสถานศึกษา ควรให้ความสนใจและวางแผนที่จะดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้

#### ยุทธวิธีที่ ๔ การขยายผล

จากกรอบการวิจัยและพัฒนาของชุดโครงการ วพร. กำหนดให้สถานศึกษาแสวงหาวิธีการในการขยายผลการเรียนรู้ที่ได้รับ ไปสู่สถานศึกษาอื่น ๆ หากเห็นว่าตนมีความพร้อมที่จะดำเนินการ ซึ่งปรากฏว่า ร้อยละ ๗๐ ของสถานศึกษาที่อยู่ในชุดโครงการ วพร. ได้ดำเนินการขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ ทำให้เกิดเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ขยายกว้างขวางขึ้น จากการสำรวจพบว่า ในสถานศึกษา ร้อยละ ๗๐ ที่ดำเนินการขยายผลไปยังโรงเรียนเครือข่ายต่าง ๆ นั้น มีสถานศึกษาอยู่จำนวนหนึ่ง ที่ดำเนินการขยายผล แม้จะยังขาดความพร้อมและความมั่นใจในผลงานของตน แต่สถานศึกษาได้ตกลงใจที่จะดำเนินการด้วยเหตุผลที่ว่า การขยายผลจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ตน และจะช่วยให้บุคลากรของตน มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การขยายผลจึงมิใช่เป็นเพียงการแบ่งปันการเรียนรู้ของตนให้แก่ผู้อื่นหรือการช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนไปพร้อมกัน



ข้อมูลที่รวบรวมได้จากโครงการวิจัยย่อย วพร. ต่าง ๆ พบประเด็นสำคัญดังนี้

### ๑. วิธีการแสวงหาเครือข่าย

วิธีการที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาใช้ในการแสวงหาเครือข่ายที่จะมารับการขยายผล มีหลากหลายวิธี เช่น

๑.๑ เชิญชวนโรงเรียนในสังกัดเดียวกันที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือเคยเป็นเครือข่ายกันในโครงการอื่น ๆ มาก่อน

๑.๒ เชิญชวนโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน ในเขตพื้นที่เดียวกัน ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันหรือมีปัญหาคล้ายกัน

๑.๓ เชิญชวนผู้บริหารที่เคยรู้จักคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว หรือร่วมงานกันมาก่อน หรือเชิญชวนผู้บริหารที่มีความสนใจอยู่แล้ว แต่ยังขาดแนวทางการดำเนินงาน

๑.๔ ประชาสัมพันธ์เชิญชวนและรับสมัครโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมโครงการ

๑.๕ ประชาสัมพันธ์เชิญชวนโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน เยี่ยมชมโรงเรียน และชมนิทรรศการผลงานของนักเรียน

๑.๖ ประชาสัมพันธ์โครงการผ่านกลุ่มผู้บริหาร หรือกลุ่มโรงเรียนหรือในการประชุมและการอบรมต่าง ๆ และจัดให้ผู้สนใจเข้าศึกษาดูงาน เยี่ยมชมโรงเรียนและผลงานของนักเรียน

๑.๗ เชิญชวนโรงเรียนตามคำแนะนำของเพื่อนครู และคณะนักวิจัยหลัก

๑.๘ พุดคุยกับเพื่อนครูและชักชวนแบบไม่เป็นทางการ

๑.๙ คัดเลือกโรงเรียนที่มีศักยภาพและเชิญเข้าร่วมโครงการ

๑.๑๐ ใช้อุทศาสตร์เชิงรุกออกหนังสือเชิญโรงเรียนมาร่วมประชุมแล้วเชิญชวนให้เข้าร่วมโครงการ

### ๒. วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการช่วยเหลือโรงเรียนเครือข่ายมีดังนี้

๒.๑ จัดการประชุมชี้แจงโครงการและกระบวนการดำเนินงานสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารและคณะครู

๒.๒ จัดให้โรงเรียนเครือข่ายพาคณะครูมาศึกษาดูงานโรงเรียน และศึกษาผลงานของครูและนักเรียน และชมการสาธิตการสอน ให้ศึกษาตัวอย่างแผนการเรียนรู้

๒.๓ เผยแพร่เอกสารโครงการและเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียนให้โรงเรียนเครือข่ายศึกษา

๒.๔ เผยแพร่กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และให้แนวทางในการจัดกิจกรรม

๒.๕ จัดการอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น การอบรมเรื่องการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การจัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ

๒.๖ นิเทศติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ

๒.๗ พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน

### ๓. ลักษณะหรือรูปแบบของการขยายผล ที่พบมี ๔ ลักษณะ คือ

๓.๑ การขยายผลเต็มรูปแบบ กล่าวคือ โรงเรียนที่เป็นต้นแบบช่วยให้โรงเรียนเครือข่ายได้ปฏิรูปการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ในประเด็นเดียวกันกับโรงเรียนต้นแบบ และดำเนินการตามหลักการและกระบวนการของโครงการ วพร. เช่นเดียวกัน

๓.๒ การขยายผลเฉพาะส่วน กล่าวคือ โรงเรียนต้นแบบให้การช่วยเหลือโรงเรียนเครือข่ายในส่วนที่ตน มีความพร้อมหรือถนัด หรือตามปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเครือข่าย เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่ตนถนัด การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การวิเคราะห์หลักสูตร

๓.๓ การขยายผลเฉพาะกระบวนการ กล่าวคือ โรงเรียนต้นแบบให้การช่วยเหลือโรงเรียนเครือข่าย โดยให้โรงเรียนเครือข่ายดำเนินการตามขั้นตอนหรือกระบวนการของโครงการ วพร. ซึ่งโรงเรียนเครือข่ายจะต้องเลือกประเด็นวิจัยเองตามสภาพปัญหาและความต้องการของตน ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องเดียวกันกับโรงเรียนต้นแบบ แต่โรงเรียนต้นแบบทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยในเรื่องของกระบวนการดำเนินการ ซึ่งโรงเรียนได้มีประสบการณ์มาแล้ว

๓.๔ การขยายผลตามอัชยาศัย กล่าวคือ ครูในโรงเรียนที่เป็นต้นแบบ ให้การช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่เพื่อนครูในโรงเรียน



อื่น ๆ ที่รู้จักกัน ในประเด็นต่าง ๆ ที่ครู  
ในโรงเรียนต้นแบบได้เรียนรู้มา

แม้ว่าสถานศึกษาจะมีลักษณะของ  
การขยายผลแตกต่างกัน แต่ผลสรุป  
ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน กล่าว  
คือ การขยายผลการเรียนรู้ ช่วยให้เกิด  
สภาพดังต่อไปนี้

๑. คณะครูเกิดความกระตือรือร้น  
ให้ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน คือ  
การจัดการเรียนการสอนของตน มีการ  
คิดวิเคราะห์และคิดไตร่ตรองในงานของ  
ตนมากขึ้น

๒. การเตรียมการในการขยายผล  
ทำให้คณะครูมีการปรึกษาหารือกัน  
ช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์  
ที่ดี เกิดความรักและความสามัคคีกัน  
มากขึ้น มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม  
มากขึ้น

๓. การเป็นพี่เลี้ยงให้คนอื่น ทำ  
ให้ครูต้องศึกษาแสวงหาความรู้ ครูอ่าน  
และวิเคราะห์สิ่งที่อ่านเพื่อความเข้าใจ  
มากขึ้น มีความใฝ่รู้ และสนใจในข่าว  
คราวความเคลื่อนไหวทางวิชาการมาก  
ขึ้น

๔. คณะครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา  
โรงเรียนและนักเรียนมากขึ้น มีการ  
เสนอแนะให้ความคิดเห็น และร่วมใน  
กิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น

๕. การขยายผลทำให้เกิดเครือ  
ข่ายการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ  
ระหว่างครูแต่ละโรงเรียน เกิดการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ระหว่างโรงเรียนมากขึ้น

๖. การขยายผลทำให้ครูเกิด  
ความมั่นใจและภาคภูมิใจในผลงาน

ของตนและเห็นคุณค่าของตนเอง ที่ได้  
ทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

๗. ครูเกิดความรู้ ความมั่นใจและ  
เกิดทัศนคติที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้  
ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. ๒๕๔๒ ต่อการวิจัย และต่อวิชาชีพ  
ครู

๘. ครูเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการ  
จัดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งขึ้น ส่งผล  
ให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ  
มากขึ้น และสามารถอธิบาย และให้คำ  
ปรึกษาแก่ครูผู้อื่นได้

ตัวอย่างหนึ่งของการขยายผลที่  
ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ครู ที่  
เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนก็คือ เมื่อวันที่  
๓-๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๗ โครงการ  
วิจัยย่อย วพร. (รหัส RDL 08/C)  
โครงการหนึ่ง ซึ่งมีโรงเรียนอยู่ใน  
โครงการจำนวน ๕ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน  
พญาไท โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วิทยา ๗๕ โรงเรียนรุ่งเรือง  
อุปถัมภ์ และโรงเรียนประถมนสาริต  
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ได้จัดงาน  
“ตลาดความรู้เผยแพร่ผลงานวิจัย  
และพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง  
โรงเรียน” ขึ้น ณ โรงเรียนพญาไท  
ในงานนี้ผู้บริหารของทั้ง ๕ โรงเรียน  
และคณะครูทุกคนของทั้ง ๕ โรงเรียน  
ได้นำเสนอผลงานของตนในรูปแบบ  
ต่าง ๆ แก่ผู้สนใจอื่น ๆ ประมาณ ๗๐๐  
คน ซึ่งนับเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์  
ของการศึกษาไทยที่มีครูทั้งโรงเรียน  
ที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนกระทั่ง  
มีผลงานการวิจัยทั้งเป็นรายบุคคลและ

ที่เป็นภาพรวมของทั้งโรงเรียนและ  
สามารถนำเสนอต่อสาธารณชน ซึ่ง  
ได้รับความสนใจอย่างมากจากครูและ  
โรงเรียนอื่น ๆ ความสำเร็จนี้ได้นำความ  
ภาคภูมิใจมาสู่โรงเรียนและบุคลากร  
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรทั้ง  
โรงเรียนเกิดกำลังใจและเห็นคุณค่า  
ของการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน  
ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่เคย  
สนใจจะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้  
ทั้งโรงเรียน และคิดว่า คงเป็นไปได้  
หรือเป็นไปได้ยาก ที่จะสามารถปรับ  
เปลี่ยนแนวคิด และการกระทำต่าง ๆ  
ของบุคลากรทั้งโรงเรียน เพราะการ  
ปรับเปลี่ยนเพียงบางคน ก็ยังทำได้ยาก  
บัดนี้ก็มีกรณีตัวอย่างของการดำเนินการ  
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่ประสบ  
ผลสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง จึงเป็นข้อ  
พิสูจน์ได้ว่า หากมีความพยายามอยู่  
ที่ไหน ความสำเร็จย่อมอยู่ที่นั่น แม้  
งานจะมีความยากลำบากเพียงใด แต่  
ถ้าผู้ทำยึดหลักอิทธิบาท ๔ คือ มีฉันทะ  
วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ในสิ่งที่ทำแล้ว  
ความสำเร็จก็ย่อมบังเกิดได้ โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งหากมีแนวทางที่ดีในการดำเนิน  
งาน ๔ ยุทธวิธีข้างต้นสามารถนำทาง  
สู่ความสำเร็จได้ จึงควรที่โรงเรียนหรือ  
สถานศึกษาจะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้ง  
ขึ้น และนำไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อ  
ความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ที่  
สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒



## หนังสืออ้างอิง

บ้งอร เสรีรัตน์. เราทำอะไรบ้าง...เพื่อสร้างความเข้มแข็ง: เอกสารบอกกล่าวเล่าเรื่อง. โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง

โรงเรียน (รหัส 08/C). กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๕. สำนักงานชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานความ

ก้าวหน้าระยะที่ ๔ ของชุดโครงการ วพร. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖. สุমন อมรวิวัฒน์. กัลยาณมิตรนิเทศ. กรุงเทพฯ : บริษัทดับบลิว.เจ. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, ๒๕๕๗.

**Abstract****Whole School Learning Reform : Four Effective Strategies Leading to Successful Reform**  
**Tisana Khemmani**

*Associate Fellow of the Academy of Moral and Political Sciences, The Royal Institute, Thailand*

The Thailand National Education Act of August 20, 1999 has led the nation to engage in extensive educational reform. A national research and development project on “Whole School Learning Process Reform” was initiated with the support from the Thailand Research Fund to search for effective learning reform models. One hundred and thirty-five schools with diverse backgrounds and contexts in the four regions of Thailand were encouraged to conduct research and development projects using a whole school approach. All schools did not have much knowledge in conducting research and development. They also had no experiences in whole school development. However, they were given technical assistance and supervision from the outside academics who were either university instructors or school supervisors. These academicians worked closely with the schools trying to find effective strategies to lead the schools to a successful reform. Among various strategies used, four were identified as effective as they have made great contributions to most of the schools. These strategies are : (1) employment of amicable internal supervision and cognitive coaching; (2) exchanging of ideas and experiences among teachers and all involved; (3) encouragement of parents and community participation and; (4) dissemination of school innovations by the school. All successful schools reported that these strategies were key factors contributing to their success.

**Key words** : whole school approach, school reform, strategies for school reform