

ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
โดยการทําวิจัยเชิงปฏิบัติการของครู

ความแตกต่างในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เรื่อง หัตถกรรมพื้นบ้านตำบลแม่สุน ของโรงเรียนฝาง 1 เรื่อง คนลุ่มน้ำฝาง ของโรงเรียนฝาง 2 และ เรื่อง ประเพณีตานก๋วยสลาก ของโรงเรียนฝาง 3 เกิดจากปัจจัยเบื้องหลังหลายประการทั้งที่เป็นตัวส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูดําเนินไปได้ด้วยดีจนประสบความสำเร็จ สามารถสร้างหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมาได้ตามที่ครูตั้งใจไว้ได้ และทั้งที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ราบรื่นในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของครูซึ่งส่งผลให้ครูไม่สามารถพัฒนาหลักสูตรให้เสร็จได้ตามระยะเวลาที่ครูได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทําวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูทั้ง 3 โรงเรียนออกได้เป็น 3 กลุ่มปัจจัยด้วยกัน คือ 1) ปัจจัยบริบทที่เอื้ออำนวย 2) ปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ปัจจัยเสริม/ผลักดัน

ปัจจัยกลุ่มที่ 1 ปัจจัยบริบทที่เอื้ออำนวย

“ทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน” นับเป็นปัจจัยบริบทที่เอื้ออำนวยต่อความราบรื่นและความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทําวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูเป็นอย่างมาก การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีและแสดงความสนใจต่อการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูด้วยความเอาใจใส่ ติดตามการทำงานของครูอย่างจริงจังเสมอต้นเสมอปลาย เป็นการกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นและพยายามที่จะพัฒนาหลักสูตรต่อไปให้สำเร็จ ทั้งนี้การใส่ใจกับการทำงานของครูไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการกำชับให้ครูพยายามเข้าร่วมการอภิปรายและวางแผนการทำงานอย่างพร้อมเพรียงกัน การซักถามถึงการทำงานของครูจากผู้วิจัย การศึกษาการทำงานของครูในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นการให้ครูส่งรายงานการประชุมวางแผนการทำงานและการอภิปรายเพื่อคิดทบทวนและสะท้อนกลับการทำงานหลังการประชุมทุกครั้ง หรือการพูดคุยซักถามถึงความก้าวหน้าในการทำงานจากแกนนำของกลุ่มเป็นระยะ ๆ ทั้งที่เป็นการส่วนตัวหรือในการประชุมครูทั้งโรงเรียน นอกจากจะทำให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองและเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารแล้วยังทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของครู รู้ที่มาที่ไปของการวางแผนการทำงานและเบื้องหลังการกระทำของครู ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของครูได้ตรงตามที่ต้องการ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการทำหลักสูตรให้แก่ครู การอำนวยความสะดวกในการใช้รถของโรงเรียนหรือโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

ในการออกไปเก็บข้อมูลในท้องถิ่น ครูคนหนึ่งได้บอกกับผู้วิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารไว้ว่า “ ถ้าเราทำไปแล้วผู้บริหารเขาไม่เห็นด้วย ก็คงเหมือนกับ *ขั้วรถไม่มีน้ำมัน*” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2: 29 พฤศจิกายน, 2544) อย่างไรก็ตามการติดตามเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อการทำงานของครูต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นกันเอง ปฏิบัติกับครูเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งมากกว่าการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องทำตามคำสั่งของตน มีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของครูที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งเกิดจากการคิดทบทวน คิด พิจารณาสะท้อนกลับการทำงานของตนเองของครู

ในบางครั้งที่ระบบบริหารงานของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างฝ่ายบริหารกับครูที่ทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น หากโรงเรียนนั้นเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการแบ่งการบริหารออกเป็นแผนกต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการติดต่อสื่อสารของครูต่อผู้บริหารนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านกันไปเป็นระดับ เป็นขั้นเป็นตอน การดำเนินการเช่นนี้ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูกับผู้บริหาร ถึงแม้ว่าจะมีตัวกลางที่คอยเดินเรื่องและประสานงานระหว่างครูกับผู้บริหารก็ตาม การทำเช่นนี้ไม่ได้ช่วยให้ทั้งผู้บริหารและครูเกิดความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจนหากนำมาซึ่งความเข้าใจผิด ความผิดหวัง ความท้อแท้ ความไม่สบายใจและความคับข้องใจในการทำงานของครู รวมทั้งลดความมั่นใจในการคิดวางแผนการทำงานของครู

“พี่ว่าไม่มีใครเข้าใจเขาไม่เคยมาฟังเราเลยไม่มาซักถาม”
(บันทึกการประชุมครูโรงเรียนฝาง 2 : 21 มิถุนายน, 2544)

“ ...ผู้บริหารเขาสนับสนุนนะ เขาบอกเราทุกครั้งว่าเขาสนับสนุน แต่ผู้บริหารเขาไม่เข้าใจว่าเราต้องทำอะไร อย่างไรกันบ้าง...” (บันทึกภาคสนาม II : 21 มิถุนายน, 2544)

“ตอนนี้บอกตรง ๆ ว่าชักท้อแล้วเพราะผู้บริหารไม่ค่อยสนับสนุนเขาไม่ค่อยรู้เรื่องจะไฟเขียวก็ต้องเขียวแบบมีเหลืองก่อน คนเราทำงานอยากเดินหน้าแต่ก็ต้องมาติดกับตรงนั้น ตรงนี้ เนี่ยเขาท้อกันแล้วยังคุยกันเลยว่าจะประสบความสำเร็จไหมเนี่ยหลักสูตรท้องถิ่นเนี่ย.. ”
(บันทึกภาคสนาม II : 29 สิงหาคม, 2544)

ในการส่งเสริมให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงานนอกจากผู้บริหารจะเข้าร่วมในการประชุมระหว่างครูกับชาวบ้านซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่ครูทำ และยอมรับว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเป็นงานของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยแล้ว การให้แรงเสริมไม่ว่าจะเป็นการชมเชย เช่น

“ผู้จัดการชมว่าเราทำได้ดีมาก ผู้จัดการนี้ก็ไม่ถึงเลย การพูด การนำเสนอดีมาก....” (บันทึกภาคสนาม II : 30 พฤษภาคม, 2544)

“...การประชุมวันนี้ดีดีมาก ผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารได้มารับรู้และเห็นผลงานของเรา ผู้อำนวยการฝากให้มาบอกเพื่อนครูด้วยว่าทั้งมากที่สุดก็เห็นครูทำหลักสูตรออกมาได้ ทั้งว่าทำไมได้อย่างไร และฝากชมเชยทุกคนที่ได้ตั้งใจทำงานให้สำเร็จและดีมาก..” (บันทึกภาคสนาม II : 3 ตุลาคม, 2544)

หรือการใช้คำพูดแบบปลุกระดม เช่น

“...ผู้จัดการบอกว่าให้ครูโรงเรียนเราทำ(พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น) กันจริง ๆ ถ้าทำได้ดีก็จะมีรางวัลให้.....อย่าให้เขาว่าได้...” (บันทึกภาคสนาม II : 18 พฤษภาคม, 2544)

คำพูดเหล่านี้ต่างก็เป็นการกระตุ้นให้ครูรู้สึกมีพลังและมีกำลังใจในการทำงานต่อไป สำหรับคำพูดบางประโยค เช่น “อย่าให้แพ้โรงเรียนอื่นเขานะ” (บันทึกภาคสนาม II : 28 พฤษภาคม, 2544) ถึงแม้ว่าจะสามารถเสริมแรงในการทำงานของครู ทำให้ครูทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้นได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่ากำลังแข่งขันกับเพื่อนครูที่กำลังดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในอีก 2 โรงเรียนอยู่ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นครั้งนี้แต่อย่างใด

ปัจจัยกลุ่มที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล

“ความสมัครใจในการเข้ามาทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครู” เป็นปัจจัยแรกในกลุ่มปัจจัยส่วนบุคคลเนื่องจากการที่ครูได้สมัครเข้ามาทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้วยความตั้งใจและความต้องการของตนเองเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้กลุ่มครูทั้ง 3 โรงเรียนมีความพยายามที่จะพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สำเร็จ ด้วยเหตุที่งานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเป็นงานใหม่สำหรับครู ซึ่งต้องใช้เวลาและเสียสละเวลาในการทำงานนี้พอสมควรในขณะที่ครูทุกคนต่างมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการทำงานแต่ละวันอยู่แล้ว ตลอดระยะเวลาในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นครูได้พบกับอุปสรรคหลายประการที่ทำให้การทำงานเกิดความไม่ราบรื่นเป็นเหตุให้ครูเกิดความท้อแท้ในบางครั้ง แต่ด้วยความที่ครูทุกคนเข้ามาร่วมพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้วยความสมัครใจ และมีความเต็มใจที่จะทำงานจึงทำให้ครูมีความอดทน มีความพยายามและมุ่งมั่นในการพัฒนาหลักสูตรอย่างเต็มที่ เสียสละร่างกายและแรงใจ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพยายามแสวงหาความรู้และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่พบ และยังคงดำเนินงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้โดยที่ไม่ ล้มเลิกไปเสียก่อนที่จะได้รับความสำเร็จในที่สุด

“.....บางที่เครียด บางกลุ่มมีประชุมก็เลยไม่อยากทำ แต่ก็ยังทำต่อ คือใจต้องมา อยากทำให้สำเร็จให้ได้.....เพราะเราไม่ใช่หลวมตัวเข้ามานี้ แต่เต็มใจเข้ามา เราก็เลยต้องทำ ก็ค่อย ๆ ศึกษาอีกอย่างหนึ่ง

ก่อนที่เราจะสมัครเราพุดตกลงกันว่า คนที่ทำจะต้องสละเวลานะ ไม่ใช่
เครียดที่มาทำ ไม่ได้บังคับด้วย เราต้องมีเวลาให้กับงาน.....มีบ้างที่เรา
ท้อในขณะที่เรามุ่งงานเข้ามามากเกินไป เพราะงานไหนก็มีความสำคัญ
รู้สึกเหนื่อย ใหม่ ๆ รู้สึกเหนื่อยมาก แต่ก็อยากจะทำเพราะใจเต็มร้อย
.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“.....การทำหลักสูตรท้องถิ่นต้องทำด้วยใจ.....ต้องมีความสมัครใจที่จะ
ทำงาน ถ้าถูกบังคับก็ทำได้แต่ไม่เต็มร้อย การทำด้วยความเต็มใจและ
ความสมัครใจ แล้วงานจะออกมาดี.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง
3: 30 พฤศจิกายน, 2544)

การที่ครูสมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าสืบเนื่อง
มาจากปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. ครูมีความชอบและต้องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ เป็นปัจจัยที่ทำให้ครู 12 คน
สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ครูกลุ่มนี้มีลักษณะของนวัตกรรม (innovator) (สำลี
ทองธิว, 2545) ซึ่งเป็นผู้ที่ชอบความเสี่ยง ชอบทดลองสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยได้เข้าไป
แนะนำและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้กับครูในแต่ละโรงเรียน ครูกลุ่มนี้
จึงไม่ปฏิเสธที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการนอกจากครูจะเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเป็น
โครงการใหม่แล้ว ครูยังทราบวาในอนาคตอันใกล้โรงเรียนจะต้องเป็นผู้พัฒนาหลักสูตรโดย
เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นขึ้นเอง ครู
คิดว่าในที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนหลักสูตรใหม่แล้วครูทุกคนก็ต้องทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
ด้วยเหตุนี้ครูจำนวนหนึ่งในกลุ่มนี้จึงเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจเนื่องจากครูต้องการ
เรียนรู้สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ก่อนคนอื่น ครูอยากรู้ว่าหลักสูตรท้องถิ่นมีลักษณะเป็นอย่างไร และ
สามารถประกอบไปด้วยวิชาใดได้บ้าง ในขณะที่มีครูอีกจำนวนหนึ่งต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่คนอื่น
ไม่อยากทำและคิดว่าทำไม่ได้ รวมทั้งชอบที่จะทำในเรื่องที่ทำทลายความสามารถของตนเอง

“... ..อยากรู้ อยากลองอะไรที่ทำทลาย.....สนใจอยากรู้ อยากทำ
ที่เขาไม่ทำกัน... .. ยังไงก็หนีไม่พ้นอยู่แล้ว ตัวเองชอบอะไรที่ไม่เหมือน
ชาวบ้านชอบ มันทำทลายดี” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29
พฤศจิกายน, 2544)

2. ครูมีความตระหนักเกี่ยวกับการสอนเนื้อหาในท้องถิ่นและต้องการเรียนรู้วิธี
การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ครู 7 คนที่
สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้วยปัจจัยนี้มีลักษณะของผู้ยอมรับนวัตกรรมก่อน
ผู้อื่น (early adopters) (สำลี ทองธิว, 2545) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงความเป็นผู้นำในการ
ใช้ของใหม่ ดังนั้นเมื่อครูได้ศึกษาว่าการสอนในสิ่งที่เป็นเรื่องใกล้ตัวจะทำให้นักเรียนเกิด
การเรียนรู้ได้ดีและเร็วขึ้น รวมทั้งสามารถนำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิต
ประจำวันได้ ครูจึงมีความต้องการที่จะนำเนื้อหาในท้องถิ่นมาสอนในวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ

นอกจากนี้ยังครูจำนวนหนึ่งในกลุ่มนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านวิชาการของโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มผู้นำทางความคิด และรู้ถึงการเป็นแบบอย่างที่คุณคนอื่น ๆ คอยดูอยู่ ครูจึงต้องการมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อนำไปขยายผลต่อให้กับครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียน แต่ด้วยเหตุที่ครูไม่แน่ใจและไม่เข้าใจลึกซึ้งว่าหลักสูตรท้องถิ่นคืออะไร และจะสามารถนำเรื่องในท้องถิ่นทำเป็นหลักสูตรสำหรับนักเรียนได้อย่างไร จึงทำให้ครูตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการ

“... ..คิดมานานแล้วอยากสอนเรื่องในท้องถิ่นในวิชาสพข. แต่ไม่รู้ว่าจะทำได้อย่างไร ทำไม่เป็น เพราะเคยเรียนเคยอ่านหนังสือเขาบอกว่าไม่ต้องไปสอนเรื่องใกล้ตัวให้สอนเรื่องไกลตัว ก็เลยอยากจะให้เด็กได้เรียนรู้เรื่องท้องถิ่นเมืองฝาง.....ให้เด็กได้เรียนรู้เรื่องใกล้ตัวเด็กจะได้นำไปใช้มากกว่า และก็อยากให้เห็นตามพรบ. ในฐานะหัวหน้างานจึงต้องเรียนรู้เพื่อนำไปขยายผล เพราะเราเป็นผู้นำ.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“...ต่อไปเขาจะบังคับให้เราทำหลักสูตรเอง เราต้องทำได้ เราเป็นถึงผู้บริหารแล้ว เราต้องรู้ทันคนอื่นเขาเวลาครูมาปรึกษาเราก็ต้องได้จะมีคำว่าไม่ได้นั้นคงเป็นไปไม่ได้” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

3. ครูมีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของท้องถิ่น ครู 7 คนในกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มิ่ใจรักติดใจในเสน่ห์ และเห็นในความสำคัญของภูมิปัญญา ประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น ไม่เพียงแต่ครูมีความต้องการที่จะอนุรักษ์ สืบทอดภูมิปัญญา ประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่นด้วยการนำเรื่องราวในท้องถิ่นมาสอนเพื่อเป็นการเผยแพร่ให้กับนักเรียนเท่านั้น ครูยังมองว่าตนเองก็ยังมีความรู้เรื่องราวของท้องถิ่นเพียงผิวเผิน ครูสามารถเรียนรู้เรื่องของท้องถิ่นเพิ่มเติมและสามารถเข้าใจเรื่องของท้องถิ่นอย่างลึกซึ้งได้จากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

“...มีคนถามผมว่าสอนวิชาพลแล้วทำไมไม่สนใจเรื่องแบบนี้ ผมคิดว่าเรื่องแบบนี้(การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น)มันไม่เกี่ยวกับตัวเอง เรื่องนี้(วัฒนธรรมท้องถิ่น)น่าสนใจ เป็นเรื่องใกล้ตัวที่เราเห็นทุกวันแต่จะสูญหายไปทุกที ผมว่าเราควรจะรักษาเอาไว้และให้การสนับสนุน ถึงแม้ว่ามันจะไม่เกี่ยวกับวิชาที่เราสอนก็ตาม.....ผมอยากให้สิ่งเหล่านี้ได้อยู่คู่กับเด็กและคนในอำเภอฝาง....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“... ..เคยไปในหมู่บ้านเห็นภูมิปัญญาน่าสนใจ มีเสน่ห์ อยากเก็บไว้ให้ลูกหลานได้ดู เคยฝันไว้ว่าอยากสอนเรื่องของภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้นักเรียนได้เรียน.....ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นสิ่งที่น่าจะสืบทอดให้นักเรียน ถ้าเราทำได้ทำเก็บรวบรวมไว้มันจะไม่สูญหาย... ..เป็นคนชอบคิดปะพื้นบ้านอยู่แล้ว กลัวจะสูญหายถ้าไม่มีใครสืบทอด.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

4. ครูมีประสบการณ์ในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่นและเห็นว่าตนเองสามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้ มีครูใหม่เพียง 1 คนที่สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้วยปัจจัยในข้อนี้ เนื่องจากครูมีประสบการณ์ในการออกไปสำรวจและศึกษาข้อมูลในท้องถิ่น รวมทั้งมีเอกสารที่เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่นซึ่งครูได้ทำไว้ในการเรียนในสถาบันฝึกหัดครู ครูมองว่าด้วยประสบการณ์และเอกสารที่ตนเองมี รวมทั้งความเป็นคนในท้องถิ่นจะเป็นประโยชน์ สามารถให้คำแนะนำ และให้การช่วยเหลืองานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของกลุ่มซึ่งมีสมาชิกส่วนหนึ่งเป็นคนต่างถิ่นได้ดีขึ้น

นอกจากปัจจัยพื้นฐานในการสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยพบอีกว่ายังมีปัจจัยเสริม ซึ่งได้แก่ ตัวผู้วิจัย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ความยืดหยุ่นของโครงการ สมาชิกในกลุ่ม การสนับสนุนของผู้บริหาร และผลประโยชน์ที่ครูจะได้จากการพัฒนาหลักสูตร ที่สามารถช่วยทำให้การตัดสินใจสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูกระทำได้เร็วยิ่งขึ้น

“ตอนแรกฟังการอธิบายจากพี่(ผู้วิจัย)แล้วก็สนใจ และอยากให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างพอเห็นสมาชิกที่จะทำด้วยกัน โดยเฉพาะครู.....น้องชอบทำงานกับครู.....” (บันทึกภาคสนาม II : 25 พฤษภาคม, 2544)

“..... ผมมีความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมกลุ่มมาก ครู.....เป็นตัวหลักซึ่งผมเชื่อว่า จะพากันไปได้ตลอดรอดฝั่ง” (บันทึกภาคสนาม II : 25 พฤษภาคม, 2544)

“.....ก่อนหน้านั้นครู.....ก็มาเล่าเรื่องหลักสูตรท้องถิ่นให้ฟังผมก็บอกเขาว่าน่าสนใจ แต่พอมาฟังพี่(ผู้วิจัย)ชี้แจงแล้วรู้ว่าเขาไม่บังคับก็เริ่มลังเล ผมก็มาคุยกับครู.....อีกว่าจะเอาอย่างไรดี เราก็มีความเห็นเหมือนกันว่า มันน่าสนใจ เราอยากรู้ว่ามันเป็นอย่างไร.....แต่ก็ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารทราบหรือยัง ผมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหาร แต่พอมาถามพี่(ผู้วิจัย)แล้วทราบว่าผู้จัดการโอเค เรา 2 คนก็เลยสมัคร.....อีกอย่างผมเห็นว่าครู.....เขาก็สมัครด้วย ผมจะสนิทกับครู.....เรามักจะทำงานด้วยกัน.....” (บันทึกภาคสนาม II : 31 พฤษภาคม, 2544)

“.....ตรงนี้นั้นจะไปเข้ากับพระราชบัญญัติการศึกษา ก็เลยบอกว่า ทำเลย มันจะเกิดผลออกงานทั้งกับตัวเราและกับตัวเด็กด้วย....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“.....คือในพ.ร.บ.จะต้องมีว่าโรงเรียนจะต้องสามารถสร้างหลักสูตรอะไรได้เอง เอาเนื้อหาที่ต้องศึกษาในพื้นที่ของตัวเอง ไหน ๆ หนีไม่พ้นแล้วที่จะต้องทำ.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“.....น้อง(ผู้วิจัย)มาพูดแล้วฟัง ๆ ดูน่าสนใจ เพราะยังไม่เคยทำเรื่องแบบนี้.....(ผู้วิจัย)พูดได้จริงใจ.....ผู้จัดการก็บอกด้วยว่าสมัครไปเถอะ ถ้าไม่ถูกใจแล้วค่อยถอนตัว” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 3 : 30

พฤศจิกายน, 2544)

“.....ได้เปรียบอีกอย่างหนึ่งทำเป็นครั้งแรก ถ้าทำทีหลังจะไม่มีใคร
แนะนำความรู้ให้...” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 1 มกราคม,
2545)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าครูทั้ง 27 คนในโครงการนี้จะเป็นผู้ที่สมัครใจที่จะทำงานพัฒนา
หลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น แต่ครูหนึ่งคนในจำนวนครูทั้งหมดนี้ได้
สมัครเข้ามาแบบไม่มั่นใจด้วยเงื่อนไขที่ว่า “สมัครแล้วถอนตัวได้หากไม่อยากทำ” และเมื่อครู
พบว่าไม่สามารถถอนตัวจากการทำงานนี้ได้ จึงทำให้ครูที่เข้ามาด้วยความสมัครใจในเบื้องต้น
ต้องกลายเป็นการถูกบังคับให้ทำ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความไม่เต็มใจที่จะทำงานนี้ก่อให้เกิด
ครูเกิดภาวะเครียด และไม่มีความสุขตลอดระยะเวลาในการทำงาน

“.....ช่วงประชุมครั้งแรกก่อนลงสมัครสมาชิกหลักสูตรท้องถิ่น
ยังมีความรู้สึกงง ๆ ไม่เข้าใจมาก ๆ ว่าความหมายของหลักสูตรท้องถิ่น
ทำแล้วจะเป็นอย่างไร.....ในความคิดคือ ยังไม่คิดอะไร พอมีใบสมัครและ
มีคณะครูชั้นป.5-6 เขาสมัคร ก็เลยคิดว่าสมัคร (ตอนนั้นสอนชั้นป.4)
เพราะมีใบสมัครเหลืออยู่ 1 ใบ จะสมัครแบบผู้สังเกตการณ์ เพราะคุณ
กิริณีบอกว่าสมัครแล้วถอนตัวได้ถ้าไม่อยากทำ ตอนนั้นยังไม่คิดมาก
เท่าไร แต่พอเลื่อนขึ้นมาอยู่ชั้นป.6 ก็จำเป็นต้องเข้าร่วมโครงการนี้
เพราะโครงการนี้มีแต่คณะครูป.5-6 เท่านั้น มีครูป.2 ถอนตัวไป 1 คนก็
เลยบอกผู้จัดการว่าขอถอนตัวเพราะงานในหน้าที่มีเยอะมากจนไม่รู้อะไร
ทำอะไรก่อน-หลัง แต่! ผู้จัดการไม่อนุญาตให้ช่วยกันทำไปก่อนก็เลย
อยู่ร่วมโครงการด้วยความไม่เต็มใจ ยิ่งพอไปประชุมร่วมกันทั้ง 3
โรงเรียนที่โรงเรียนรังษีได้รับเอกสารมากมาย ได้ฟังครูต้นแบบบรรยายก็
รู้สึกท้อแท้ ยังได้ลงมือปฏิบัติมีขั้นตอนมากมาย บางวันต้องประชุมตอน
กลางวัน ไม่ได้พัก ตอนเย็นก็กลับบ้านช้า ไหนจะต้องเตรียมงานสอน
พิเศษอีก ไหนจะต้องออกไปสัมภาษณ์วิทยากรท้องถิ่นอีก ไปครั้งแรกก็
ไม่พบ ครั้งที่สองก็ไม่พบ เสียเวลาในส่วนนี้ เวลาให้กับนักเรียนที่
รับผิดชอบไม่ค่อยมี ยิ่งโรงเรียนสมัครให้บุคคลภายนอกเข้ามาตรวจ
โรงเรียนอีก ต้องเตรียมเอกสาร หลักฐาน เตรียมนักเรียน เตรียม
ห้องเรียน ดูแลนักเรียนทั้งโรงเรียนให้มีระบบระเบียบ ให้การต้อนรับ
บุคคลภายนอกอีก ต้องแบ่งเวลาในการดูแลครอบครัวมาทำงานนี้อีก
เครียดมาก บางครั้งเครียดถึงกับเสียงดังใส่กัน งอนกัน หัวเสียใส่กัน
.....” (บันทึกความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับโครงการ
พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูฯ)

“ความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของครู” เป็นปัจจัยส่วนบุคคลอีกปัจจัย
หนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครู แม้ว่า
งานประจำในหน้าที่ที่ครูต้องรับผิดชอบในโรงเรียนมีมากจนผู้วิจัยได้ตั้งข้อสงสัยไว้ตั้งแต่การเริ่ม
ทำโครงการนี้ร่วมกับครูว่าครูจะแบ่งเวลาที่แทบจะไม่เหลือในแต่ละวันมาทำงานในการพัฒนา
หลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างไร แต่ในที่สุดด้วยความสามารถในการ

บริหารจัดการเวลาของครูจึงทำให้งานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของแต่ละโรงเรียนสำเร็จได้ เนื่องจากครูมีการวางแผนการและจัดตารางเวลาของตนเองที่คิดว่าครูจะสามารถทำงานพัฒนาหลักสูตรได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่องานสอนและงานประจำในหน้าที่อื่น ๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ครูจาก 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนฝาง 1 และโรงเรียนฝาง 3 จัดเวลาดอนเย็นหลังเลิกเรียนไว้สำหรับการประชุมและทำงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้ครูสามารถใช้เวลาทำงานและประชุมกันได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลที่จะต้องรีบเร่งไปทำงานอื่นต่อ นอกจากนี้ยังสามารถจะพบกันได้บ่อยครั้งตามที่ครูต้องการในช่วงเวลาดอนเย็นของทุก ๆ วัน สำหรับโรงเรียนที่มักจะใช้เวลาในตอนเย็นหลังเลิกเรียนในการทำงานอื่น ๆ อย่างโรงเรียนฝาง 1 ดูเหมือนว่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานตอนเย็นน้อยกว่าโรงเรียนฝาง 3 ครูมักจะทำงานอื่นหรือประชุมกันต่อในตอนเย็นเป็นประจำอยู่แล้ว แต่สำหรับโรงเรียนฝาง 3 ซึ่งโดยปกติจะใช้เวลาในตอนพักกลางวันประชุมครู เนื่องจากในตอนเย็นครูต้องสอนพิเศษ เป็นเวรประจำวันคอยส่งนักเรียน ที่สำคัญครูบางคนมีรถรับส่งนักเรียนด้วย จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะยุ่งยากสำหรับครูที่จะต้องมาประชุมในตอนเย็น การประชุมของโรงเรียนฝาง 3 จึงมักจะมีสมาชิกมาประชุมไม่ครบ ดังนั้นในช่วงระยะต่อมาครูโรงเรียนฝาง 3 มักจะใช้เวลาตอนพักกลางวันในการประชุมนอกรอบซึ่งทำให้ต้องใช้เวลาของชั่วโมงแรกในตอนบ่ายในการประชุมด้วย ซึ่งทำให้ครูหลายคนต้องขาดการสอนสำหรับชั่วโมงนั้น ๆ ไป ทางด้านโรงเรียนฝาง 2 พอใจที่จะใช้วิธีการแลกชั่วโมงสอนในช่วงเช้ากับเพื่อนครูคนอื่นเตรียมไว้สำหรับการประชุม โดยเฉพาะ เนื่องจากในตอนเย็นครูต้องสอนพิเศษ และบางคนก็มีรถรับส่งนักเรียน การทำเช่นนี้ทำให้ครูสามารถมาประชุมได้พร้อมเพรียงกัน แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาซึ่งครูไม่สามารถอภิปรายร่วมกันต่อไปได้หากหมดเวลาที่ได้กำหนดไว้ บ่อยครั้งที่ครูต้องสละเวลาในวันหยุดเพื่อมาทำงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกัน เนื่องจากครูสามารถทำงานติดต่อกันได้เป็นระยะเวลานานและไม่มีเวลาจำกัด ส่วนใหญ่ครูใช้เวลาในวันหยุดออกไปศึกษาและเก็บข้อมูลในท้องถิ่น รวมทั้งร่วมระดมสมองในการวางแผนการทำงาน และทำงานที่ต้องใช้ความคิดและการอภิปรายกันอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ครูพบว่าการทำงานที่ต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ และต้องพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งและรอบคอบนั้นไม่สามารถจะทำได้ในตอนเย็นหลังเลิกเรียนซึ่งเป็นเวลาที่ครูเหนื่อยล้าจากการทำงานมาทั้งวัน หรือแม้แต่วเวลาในช่วงเช้าระหว่างวันทำงานซึ่งครูต้องกังวลกับเวลาที่มีจำกัดในการทำงานประจำของตนเอง อย่างไรก็ตามงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูทั้ง 3 โรงเรียนต้องหยุดชะงักเป็นช่วง ๆ เมื่อทางโรงเรียนมีงานเร่งด่วนเฉพาะหน้าที่ทางผู้บริหารออกเป็นคำสั่งให้ครูทุกคนต้องปฏิบัติภายในระยะเวลาที่ทางโรงเรียนกำหนด ซึ่งงานเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ก็คือการเตรียมเอกสารสำหรับการตรวจประเมินคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งงานเฉพาะหน้านี้ทำให้ครูไม่สามารถจัดเวลาให้กับการทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ เนื่องจากครูต้องทุ่มเทเวลาและความสนใจของตนเองไปที่งานที่เป็นคำสั่งของโรงเรียนก่อนเป็นลำดับแรก และแม้แต่ในบางงานที่เป็นงานประจำในหน้าที่ เช่น การตรวจข้อสอบหรือคิดคะแนนของนักเรียน การเตรียมการสำหรับกิจกรรมพิเศษในวันสำคัญต่าง ๆ หรืองานสังคม เช่น ไปช่วยงานศพญาติของครู ซ้อมกีฬาเพื่อไปแข่งระหว่าง

โรงเรียนซึ่งเกิดขึ้นติด ๆ กันในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งทำให้ครูบางโรงเรียนรู้สึกเหนื่อยล้าและไม่สามารถบริหารจัดการเวลาให้กับงานพัฒนาหลักสูตรได้เช่นกัน

“ ความเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมของครู ” ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการท้าวใจเชิงปฏิบัติการของครูเช่นกัน หากวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนใด เป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบที่ครูมักจะเป็นผู้คอยรับนโยบายและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยไม่มีโอกาสได้ฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์ หรือพิจารณาการทำงานของตนเองอย่างถี่ถ้วน นับเป็นอุปสรรคต่อการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาหลักสูตรของครู เนื่องจากครูที่เคยชินต่อการเป็นผู้ปฏิบัติจะรู้สึกเบื่อหน่าย และรู้สึกว่าเป็นการเสียเวลาที่จะต้องมาอภิปรายและร่วมกันพิจารณาวางแผนการทำงาน รวมทั้งคิดพิจารณาสะท้อนกลับการทำงานของตนเองอย่างละเอียดรอบคอบด้วยการที่ต้องอธิบายที่มาที่ไปของการกระทำของตนเองให้กับเพื่อนในกลุ่มฟัง และต้องตอบคำถามของผู้อำนวยความสะดวกที่ถามเพื่อต้องการให้ครูได้เข้าใจการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้น ครูต้องการที่จะให้สรุปการทำงานกันอย่างสั้น ๆ ง่าย ๆ และให้ผู้อำนวยความสะดวกบอกครูไปตรง ๆ เลยกว่าสิ่งที่ครูทำมานั้นถูกหรือผิดและต้องทำอะไรต่อไป ดังนั้นจึงมีบางครั้งที่ครูจะแสดงอาการไม่พอใจและปฏิเสธที่จะใช้เวลาในการอภิปรายหรืออธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง

“ ...ยิ่งถามมาก ๆ ก็ยากไปเรื่อย ๆเราสรุปกันเองเลยดีกว่า ยังคิดกันไปก็นานไปเรื่อย ๆ.... ” (บันทึกภาคสนาม II : 29 พฤษภาคม, 2544)

“ ...บอกมาให้หมด ๆ บอกด้วยว่าจะให้แก้ไขอย่างไร.. ” (บันทึกภาคสนาม II : 20 กันยายน, 2544)

นอกจากนี้การขาดทักษะในการคิดเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเหตุเป็นผลของการกระทำของตนเองยังส่งผลให้ครูหนึ่งนั่งเงียบเวลาที่ผู้อำนวยความสะดวกถามความคิดเห็นหรือขอให้อธิบายเกี่ยวกับความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของตนเองเพิ่มเติม รวมทั้งเวลาที่ขอให้ครูร่วมกันเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นแม้ว่าบางครั้งแกนนำซึ่งเป็นผู้บริหารของโรงเรียนจะนั่งเงียบและเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานก็ตาม ครูยังคงไม่กล้าที่จะเสนอแนะแนวทางการทำงานในขณะที่แกนนำซึ่งเป็นผู้บริหารนั่งอยู่ด้วย ครูกลับยินดีที่จะให้แกนนำซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นคนเสนอและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแม้ว่าในบางครั้งครูไม่ได้เห็นด้วยและไม่พอใจกับแนวทาง ดังกล่าวก็ตาม ซึ่งเหตุการณ์เช่นนี้ทำให้การประชุมหลายครั้งต้องยุติลงโดยที่ยังไม่ได้มีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อดำเนินการต่อไป

เป็นเหตุให้ครูเกิดความเครียดและทำให้งานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นดำเนินไปได้ช้ากว่าที่ครูกำหนด

ปัจจัยกลุ่มที่ 3 ปัจจัยเสริม/ผลักดัน

“ แกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ” เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม หรือผลักดันให้การทำงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูแต่ละกลุ่มให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่แกนนำในการพัฒนาหลักสูตรเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นหลักในการทำงานของกลุ่ม ในการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานหรือเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้ที่เป็น แกนนำจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำการอภิปราย และจะคอยกระตุ้นเพื่อนร่วมกลุ่มให้ทำงานตามแผน รวมทั้งเรียกสมาชิกในกลุ่มให้มาประชุมร่วมกันเพื่อติดตามการปฏิบัติงานนอกเหนือจากแผนการปฏิบัติงานที่ครูได้กำหนดไว้ร่วมกับผู้อำนวยการความสะดวก ซึ่งครูเรียกการประชุมเช่นนี้ว่า “ การประชุมนอกรอบ ” จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าแต่ละโรงเรียนมีแกนนำในการทำงานที่มีลักษณะและสถานภาพในโรงเรียนที่แตกต่างกันซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันออกไปด้วย

เมื่อผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ผู้ช่วยครูใหญ่เป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียน ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการทั้งหมดและสามารถตัดสินใจในเรื่องบางเรื่องแทนครูใหญ่ได้ สัมพันธภาพระหว่างครูใหญ่กับผู้ช่วยครูใหญ่จึงค่อนข้างที่จะใกล้ชิด ผู้ช่วยครูใหญ่สามารถพูดคุยปรึกษากับครูใหญ่ได้ทุกเรื่องอย่างเป็นกันเอง สถานะดังกล่าวเป็นจุดแข็งของกลุ่มที่ทำให้ครูสามารถดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้โดยไม่มีปัญหาเรื่องความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างครูกับผู้บริหาร เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างครูกับผู้บริหารเป็นแกนนำในกลุ่มซึ่งรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานในการพัฒนาหลักสูตรของครูเป็นอย่างดีสามารถอธิบายและให้เหตุผลประกอบการยื่นข้อเสนอหรือแสดงความคิดเห็นของครูได้อย่างชัดเจนตรงตามที่ครูในกลุ่มต้องการ แต่อย่างไรก็ตามสถานะของการเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการก็เป็นจุดอ่อนได้เช่นกันเมื่อครูไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งไม่ตรงกับความเห็นของแกนนำ หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแกนนำได้อย่างเต็มที่ เพราะครูรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและยินดีปฏิบัติตามความคิดเห็นของแกนนำโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

เมื่อหัวหน้าฝ่ายวิชาการของแผนกประถมศึกษาเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น แม้ว่าหัวหน้าฝ่ายวิชาการของแผนกประถมศึกษาจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการของแผนกทั้งหมด แต่สถานะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของแผนกไม่ได้แตกต่างไปจากครูผู้สอนเท่าใดนักเพียงแต่ทำหน้าที่ที่แตกต่างกันเท่านั้นเอง ดังนั้นในการทำหน้าที่เป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นจึงไม่ได้ทำให้ครูในกลุ่มคนอื่น ๆ รู้สึกว่าแกนนำและคณะทำงาน

มีสถานะที่แตกต่างกัน ครูจึงกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น และโต้แย้งเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน กล้าที่จะกระตุ้นการทำงานของแกนนำและริเริ่มการดำเนินงานต่อไปโดยไม่ต้องรอให้แกนนำเป็นผู้ริเริ่มหากเห็นว่าแกนนำไม่ว่าง หรือเริ่มลดความกระตือรือร้นในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นลง เนื่องจากมีงานด้านบริหารของแผนกที่ต้องทำนอกเหนือจากงานนี้ อีก ซึ่งจุดนี้ทำให้เกิด “ผู้ช่วยแกนนำ” ขึ้นมาอีกหลายคนและนับว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่มที่มีคณะทำงานที่เข้มแข็ง จุดแข็งอีกประการหนึ่งของแกนนำที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็คือ สามารถจัดตารางเวลาให้ครูสามารถมาร่วมประชุมกันได้ในช่วงเวลาทำงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้กับครูในการแลก ชั่วโมงสอนกับเพื่อนร่วมงานโดยมีการแจ้งเตือนให้สมาชิกในกลุ่มทราบล่วงหน้าก่อนจะมีการประชุมเพื่อจะได้เตรียมตัวแลกชั่วโมงสอนได้ทัน แต่เนื่องจากสถานะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของแผนกยังอยู่ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าแผนกประถมศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และผู้อำนวยการของโรงเรียน ตามลำดับ การที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือแผนการทำงานของครูต่อผู้บริหารย่อมต้องดำเนินผ่านขึ้นไปเป็นลำดับ เป็นขั้นเป็นตอนด้วย จึงทำให้เป็นจุดอ่อนในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครู ซึ่งนอกจากจะทำให้การดำเนินการขออนุมัติต่าง ๆ ล่าช้าแล้ว ยังทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างฝ่ายบริหารกับครูอีกด้วย

เมื่อผู้จัดการของโรงเรียนเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การมีผู้จัดการของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นนับเป็นจุดแข็งของการทำงานของ กลุ่มในด้านความสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องมีการสื่อสารผ่านคนกลางระหว่างครูและผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกันก็มีจุดอ่อนซึ่งทำให้การทำงานของ กลุ่มดำเนินไปอย่างล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่ผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบและบริหารงานของโรงเรียนทุก ๆ ด้านมีภาระงานมากจนบางครั้งไม่สามารถจะเข้าร่วมประชุมวางแผนการทำงานหรือร่วมอภิปรายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานกับสมาชิกในกลุ่มได้ อีกทั้งงานในการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องใช้ทั้งแรงกายแรงใจในการทำงาน รวมทั้งเป็นงานใหม่สำหรับครู เมื่อผู้บริหารระดับสูงมาเป็นแกนนำในการทำงานและพบว่าเป็นงานที่ตนเองและครูไม่ถนัด จึงมองว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู ดังนั้นความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานจึงลดน้อยลงไป บ่อยครั้งที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนเพราะแกนนำขอเลื่อนการประชุม หรือแจ้งงดการประชุมเพื่อต้องการที่จะให้ครูไปทำงานอื่น ๆ ของโรงเรียนที่ตนเองเห็นว่า เป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนกว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงส่งผลให้ครูในกลุ่มลดการตื่นตัวรวมทั้งลดการให้ความสำคัญของการทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นไปด้วย

บทบาทหน้าที่ของแกนนำที่ดีที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูเป็นไปได้ อย่างราบรื่น คือ การใส่ใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการเรียกสมาชิกร่วมประชุมวางแผนและคิดทบทวนสะท้อนกลับการทำงาน ติดตามการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม มีการคิดทบทวนการทำงานโดยรวมของกลุ่มรวมทั้งนำสิ่งที่กลุ่มได้ร่วมกันอภิปรายกลับไปคิดต่อ หรือทำแผนงานขึ้นมาเป็นกรอบการทำงานอย่างกว้าง ๆ จะทำให้การทำงานของ กลุ่มเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมาย

“...เมื่อคืนไปนอนคิดคิดแล้วเห็นว่าวันที่ 30 มิถุนายนมันเข้าไป อย่างนี้ แล้วหลักสูตรก็ไม่เสร็จซักที จะไปคุยกับผู้จัดการขอประชุมผู้ปกครอง ก่อนเลย...” (บันทึกภาคสนาม II : 30 พฤษภาคม, 2544)

“การทำหลักสูตรด้วยวิธีนี้รู้ซึ่งเลย เคยเอาไปฝันว่าที่ทำมานี้ถูกไหม เวลาฟังคำถามหรือข้อเสนอแนะ(จากผู้อำนวยการความสะอาด)แล้วจะเอาไป คิดต่อว่าที่เรากำลังทำนี้ถูกทางหรือยัง...” (บันทึกภาคสนาม II : 16 สิงหาคม, 2544)

อย่างไรก็ตามสมาชิกในกลุ่มจะทำงานอย่างสบายใจหากผู้ที่เป็นแกนนำเป็นคนใจกว้าง รับผิดชอบ และเชื่อมั่นในความคิดเห็นและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม ไม่คิดตัดสินในทำอะไรตาม ความต้องการและความคิดเห็นของตนเองโดยไม่มีการปรึกษาหรือขอความเห็นจากสมาชิกใน กลุ่มก่อน การทำเช่นนี้ทำให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มรู้สึกว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเป็นงานที่ ทุกคนต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งในทางตรงกันข้ามสมาชิกใน กลุ่มจะไม่แสดงความคิดเห็น ไม่เห็นความสำคัญของการอภิปรายและวางแผนงานร่วมกันหาก แกนนำเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในความคิด การกระทำ และการตัดสินใจของตนเองมากเกินไป มักจะ ตำหนิและแสดงอาการไม่พอใจในผลการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนพอใจที่จะ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพียงลำพัง

“ **ผู้อำนวยการความสะอาด** ” (facilitator) ซึ่งเป็นนักวิชาการจากภายนอกจะเป็นปัจจัยที่ ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่นของครู ทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่ามีคนสนใจติดตามการดำเนินงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นที่พึ่งและเป็นหลักในการทำงานให้กับครูส่งผลให้ครูดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่อง

ในการเป็นผู้อำนวยการความสะอาดสำหรับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัย เชิงปฏิบัติการของครูในครั้งนี้ ผู้อำนวยการความสะอาดมีบทบาทหลัก ๆ ดังนี้คือ

1. วางกรอบการดำเนินงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัย เชิงปฏิบัติการอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครูร่วมกันพิจารณาปรับแก้ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงาน ของตนเอง
2. เตรียมเอกสารเพื่อให้ความรู้พื้นฐานแก่ครูเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่น และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในการปรับพื้นฐานความรู้ของครูก่อนการเริ่มโครงการ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
3. คอยกำกับไม่ให้ครูหลงประเด็นขณะดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
4. ถามคำถามเพื่อกระตุ้นให้ครูคิดและพิจารณาเกี่ยวกับการคิดและการ การกระทำของตนเองให้รอบคอบขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้ฟังที่ดี
5. ให้กำลังใจและสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่นซึ่งเป็นงานที่ครูไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำมาก่อน

6. ให้คำแนะนำและตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบในหลักสูตร ท้องถิ่นแก่ครู

ก่อนการเริ่มโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ผู้วิจัยได้บอกให้ครูทราบว่ามีผู้วิจัยในฐานะของผู้อำนวยการความสะดวกจะเข้าร่วมประชุมตามกำหนดการที่ครูแต่ละโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อคอยช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของครู โดยตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นผู้วิจัยเน้นบทบาทของการเป็นผู้ถามคำถามเพื่อพยายามกระตุ้นให้ครูคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของตน ผู้วิจัยพยายามตั้งคำถามที่ช่วยให้ครูสามารถมองเห็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไปหรือมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของตนเองโดยคำถามที่ใช้จะเป็นคำถาม “ทำไม” และ “อย่างไร” เป็นหลัก หลังจากที่ครูได้อธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับการคิดและการทำงานของตนเองแล้ว ผู้วิจัยจะสรุปคำตอบเพื่อย้อนถามครูให้แน่ใจอีกครั้งเกี่ยวกับสิ่งที่ครูคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งในการทำเช่นนี้ในระยะแรกครูโรงเรียนฝาง 1 เกิดความคับข้องใจและอึดอัดกับการที่ผู้วิจัยไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และรู้สึกผิดหวังที่ผู้วิจัยไม่ได้บอกว่าสิ่งที่ครูคิดหรือทำนั้นถูกหรือผิด ครูได้ขอให้ผู้วิจัยให้ข้อคิดและบอกครูตรง ๆ ว่าสิ่งที่ครูคิดจะทำนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

“...ตอนแรกสุดพี่มีความรู้สึกว่ามีความรู้สึกอึดอัดไม่มั่นใจในตัวเองว่าจะทำได้ การที่(ผู้วิจัย)ถามคำถามบางส่วนพี่ก็รู้ว่าตอบไปแล้วถูกไหม ตรงนี้จะติดอยู่ในคำถามนั้น (ผู้วิจัย)น่าจะให้ความกระจ่างในคำตอบ....”
(สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

เช่นเดียวกันกับกรณีของครูโรงเรียนฝาง 2 ในระยะแรกครูคาดหวังว่าผู้วิจัยจะเป็นผู้นำในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ครูถามผู้วิจัยเสมอว่าครูควรจะทำอย่างไร ทำอย่างนั้นดีหรือไม่ ทำอย่างนี้ได้ไหม หรือเมื่อเกิดอุปสรรคขึ้นในการทำงานครูก็ถามผู้วิจัยอีกว่าควรจะทำอย่างไร เมื่อเห็นว่าผู้วิจัยย้อนถามครูกลับไปว่าครูคิดว่าควรทำอะไรแทนการตอบคำถามและช่วยครูคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ครูจึงเกิดความสงสัยและไม่เข้าใจในบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกของผู้วิจัยมากขึ้น

“..ครั้งแรก ๆ เราไม่เข้าใจที่เห็นอาจารย์(ผู้วิจัย)ถามมาก ๆ สมาชิกในกลุ่มถามกันใหญ่ว่าทำไมเขาถามมากอย่างนี้? ชักมากจึงหมายความว่าอย่างไร?...” (บันทึกภาคสนาม II : 18 พฤษภาคม, 2544)

ทางด้านครูโรงเรียนที่ 3 มองว่าการที่ผู้วิจัยถามคำถามมาก ๆ นั้นเป็นการทำให้ครูเสียเวลาในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ครูคิดได้อย่างไรครูก็อยากจะทำไปอย่างนั้น หรือไม่เช่นนั้นครูก็ต้องการให้ผู้วิจัยบอกครูว่าต้องการให้ครูทำอย่างไร ด้วยการที่ครูเคยชินกับการเป็นผู้ปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน รวมทั้งไม่มีโอกาสได้ฝึกทักษะในการคิดริเริ่มทำงานใด ๆ ด้วย

ตนเอง ดังนั้นครูจึงเกิดความไม่สบายใจ เกิดความเครียดที่จะต้องคิดและอธิบายเกี่ยวกับการคิด และการทำงานของตนเอง ครูบางคนนั่งหันหลังให้ผู้วิจัยและมองออกไปข้างนอกห้อง บางคนนั่งทำหน้านิ้วคิ้วขมวด บางคนนั่งมองหน้าผู้วิจัยและนิ่งเงียบ ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่ในระยะแรก ของโครงการผู้วิจัยได้ยินครูบอกว่า “.....เห็นน้อง(ผู้วิจัย)มาก็ใจไม่ดีเลยนะ.....” และ “พวก ครู.....เข่าบ่นท้อ น้อง(ผู้อำนวยการความสะอาด)ถามอะไรเขาก็ตอบไม่ได้.....ถามว่าจะสอนไปเพื่ออะไรเขาก็ยังไม่รู้....” (บันทึกภาคสนาม II : 29 พฤษภาคม, 2544)

อย่างไรก็ตามเมื่อครูคุ้นเคยกับการใช้คำถามของผู้วิจัยเพื่อกระตุ้นให้ครูคิดและพิจารณา เกี่ยวกับการดำเนินงานของตนเอง ครูเริ่มมองเห็นความสำคัญและประโยชน์ของยุทธวิธีการ ใช้คำถาม ครูต้องการให้ผู้วิจัยมาร่วมประชุมและถามคำถามให้ครูคิดให้มากขึ้น ครูมองว่า การถามคำถามของผู้วิจัยทำให้ครูมองเห็นบางประเด็นที่ครูมองข้าม และช่วยให้ครูเกิดการคิด อย่างรอบคอบและคิดลึกซึ้งมากขึ้น

“.....ดีใจที่น้อง(ผู้วิจัย)ได้เข้ามาช่วยตรงนี้ ก็คือว่ามาช่วยดูให้เราได้คิด ไม่ได้บอกให้คิด มีการกระตุ้นให้คิด บางที่(เรา)คิดแต่ผิวเผินหรือผ่าน ๆ ไป ไม่ได้คิดถึงจุดลึก ๆ ของมัน.....มีการใช้คำถามหลาย ๆ รูปแบบ บางครั้งผมคิดไม่ถึงเลยนะครับ บางครั้งคิดว่า(ความคิดและการกระทำ)ของตัวเองคืออยู่แล้ว มาเจอคำถามแบบนี้คิดไม่ออกเลยครับ.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“.....จากการใช้คำถามทำให้เราได้นำไปคิดทำ การถามตอบใหม่ ๆ จะงงกับคำถามมาก แต่พอได้คุยบ่อย ๆ และคุ้นเคยกับคำพูดทำให้ คำถามที่ถามมีความเข้าใจมากขึ้น และทำให้เราสามารถทำได้ตรงตาม จุดมุ่งหมาย...” (บันทึกความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับ โครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูฯ)

“.....ในการทำงานทุกครั้งน่าจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากถ้า หากว่ามีผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนา หลักสูตรอย่างที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีการใช้คำถามทำให้เราอยากที่จะ เรียนรู้.....” (บันทึกความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับโครงการ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูฯ)

การที่ผู้วิจัยเข้าร่วมประชุมกับครูทุก ๆ 2 สัปดาห์ทำให้ครูมองว่าผู้วิจัยเป็นผู้ติดตาม การทำงานรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของตนเองในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ดังนั้นในช่วงเวลา ก่อนที่ผู้วิจัยจะต้องเข้าร่วมประชุมกับครูทุกครั้ง ครูจะประชุมนอกรอบและดำเนินการตาม แผนงานของตนเองเพื่อเตรียมที่จะเล่าให้ผู้วิจัยฟังและชี้แนะว่าที่ครูดำเนินการไปนั้นถูกต้อง หรือไม่อย่างไร ต่อมาเมื่อครูพบว่าผู้วิจัยไม่ได้ต้องการเข้าร่วมประชุมกับครูเพื่อจะตัดสินว่า การปฏิบัติงานของครูถูกหรือผิด แต่กลับถามถึงสาเหตุหรือที่มาของการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งถามถึงแผนการดำเนินงานต่อไปเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การประชุมนอกรอบ ของครูจึงเปลี่ยนไปเน้นที่การติดตามการทำงานของสมาชิกในกลุ่มเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและ กำหนดแผนการดำเนินงานของกลุ่มแทน แม้ว่าผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาดจะ

ไม่ได้ทำหน้าที่บอกความรู้ หรือกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานให้กับครูแต่ครูก็พึงพอใจและต้องการให้ผู้วิจัยเข้าร่วมในการประชุมตามแผนการปฏิบัติงานกับครูทุกครั้ง

“...จริง ๆ มีโครงการดี ๆ พวกนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาที่โรงเรียน เยอะแยะ แต่ก็เงียบไปเพราะไม่มีใครมาเป็นหลัก ไม่มีใครเข้ามาติดตามและร่วมทำงานใกล้ชิดกับครูแบบนี้” (บันทึกภาคสนาม II : 17 พฤษภาคม, 2544)

“.....ดีแล้วที่อาจารย์(ผู้วิจัย)มาบ่อย ๆ งานจะได้กระตือรือร้น มันเหมือนมีคนมากระตุ้น” (บันทึกภาคสนาม II : 18 พฤษภาคม, 2544)

“.....เห็นในใบกำหนดการประชุมเห็นว่าน้อง(ผู้วิจัย)จะต้องมาประชุมด้วยกันแล้ว ก็เลยเรียกประชุมพวกเราเพื่อทำงานกันก่อน เพื่อน้อง(ผู้วิจัย)มาแล้วเราจะได้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับการทำงานของเรา....” (บันทึกภาคสนาม II : 23 พฤษภาคม, 2544)

“.....ถ้าหากพี่ (ผู้วิจัย) ไม่มาการปฏิบัติคงยาก เพราะเราไม่มั่นใจว่าที่เราทำไปนั้นถูกหรือไม่ เราต้องการให้คนมาคอยดูและช่วยสนับสนุน มาคอยฟังว่าสิ่งที่เราทำนั้นมันถูกทางหรือยัง ถ้าพี่ไม่มาก็ยังไม่เริ่มทำหรอก.....” (บันทึกภาคสนาม II : 25 พฤษภาคม, 2544)

“.....ช่วงนี้มีงานเข้ามามากมายทั้งวิจัยชั้นเรียน ทั้งครูแกนนำ ครูต้นแบบ แต่งานพัฒนาหลักสูตรนี้ไม่น่าเป็นห่วงเพราะมีน้อง(ผู้วิจัย)มาอยู่ด้วยบ่อย ๆงานอื่นน่าเป็นห่วง” (บันทึกภาคสนาม II : 29 พฤษภาคม, 2544)

ทั้งนี้ในการเข้าประชุมร่วมกับครูผู้วิจัยจะเล่าประสบการณ์การพัฒนาหลักสูตรของครูโรงเรียนอื่น ๆ มีการเสนอทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางสำหรับครูได้นำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการทำงาน หรือแก้ปัญหาในการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของตนเอง ที่สำคัญผู้วิจัยจะใช้คำถามในการกระตุ้นให้ครูคิดเพื่อให้ครูสามารถหาแนวทางในการดำเนินงานต่อไปเมื่อเห็นว่าครูอธิบายกันจนไม่สามารถหาข้อสรุปสำหรับการปฏิบัติงานได้ หรือครูรีบด่วนตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยที่ไม่ได้พิจารณาให้รอบคอบเสียก่อนตามความเคยชินและตามประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเวลาที่ครูหยุดคิดและนั่งเงียบไปเมื่อครูถึงทางตัน นอกจากนี้เมื่อเห็นว่าครูกำลังเบี่ยงเบนประเด็นไปจากจุดที่ต้องให้ความสำคัญ ผู้วิจัยจะต้องทำหน้าที่ในการดึงครูไม่ให้หลงทางจากจุดเน้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นย้ำให้ครูตระหนักถึงจุดประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นซึ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งผลที่จะเกิดกับนักเรียนและชุมชนมากกว่าการได้ผลงานของนักเรียนและครูเพื่อนำมาขายหรือโชว์ให้กับผู้ปกครอง

“....จะเป็นปัญหาหรือไม่หากครูจะสำรวจความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียนชั้น ป.5 และป.6 เพื่อนำข้อมูลมาใช้สำหรับนักเรียนชั้นป.6 เพียง

ชั้นเดียว หากครเอาความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนทั้ง 2 ชั้นมารวมกันแล้วผลที่ได้เป็นเสียงข้างมากนั้นเป็นความต้องการของผู้ปกครองชั้นป. 5 อย่างนี้แล้วครูจะเอาความต้องการของผู้ปกครองชั้นป.5 มาเป็นเนื้อหาสำหรับนักเรียนชั้นป.6 เช่นนั้นหรือ..... ถ้าหากครูจะแยกสำรวจความต้องการของประชากร 2 กลุ่ม คือผู้ปกครองนักเรียนชั้นป.5 กับป. 6 โดยแยกแบบสอบถามเป็น 2 ชุด แล้วครูต้องการใช้ข้อมูลสำหรับประชากรนักเรียนชั้นป.6 เพียงกลุ่มเดียว ถ้าเป็นอย่างนั้นครูจะสำรวจความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนชั้นป.5ไปเพื่ออะไร....” (บันทึกการประชุมครูโรงเรียนฝาง 2 : 3 พฤษภาคม, 2544)

“...ตอนนี้ครูมุ่งที่ผลงานของเด็กเป็นชิ้น ๆ แต่ครูอย่าลืมนึกต่อไปด้วยว่างานเหล่านั้นมันเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนอย่างไร...” (บันทึกภาคสนาม II : 20 พฤษภาคม, 2544)

“ทำไมครูจึงเลือกประเพณีตานก๋วยสลากมาเป็นเรื่องของหลักสูตรท้องถิ่น ทำไมครูไม่เลือกประเพณีอื่น” (บันทึกการประชุมครูโรงเรียนฝาง 3 : 31 พฤษภาคม, 2544)

“...ครูกำหนดเวลาเรียนในหลักสูตรว่าจะต้องใช้เวลาทั้งหมด 120 คาบ ไม่ทราบว่าครูเอาอะไรเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคาบเรียนคะ...” (บันทึกการประชุมครูโรงเรียนฝาง 1 : 17 สิงหาคม, 2544)

ในการทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น ไม่เพียงแต่ผู้วิจัยจะต้องเปิดใจกว้าง เคารพและรับฟังความคิดเห็นของครูเชื่อมั่นในความสามารถของครู มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดมั่นกับแนวปฏิบัติงานเพียงแนวเดียวตามประสบการณ์ของตนเอง คอยสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ตามวิธีการของแต่ละคน คอยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับครูเพื่อกระตุ้นให้ครูรู้สึกสบายใจที่จะอภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นในกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยในฐานะของผู้อำนวยความสะดวกยังจะต้องมีพื้นฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและด้านการเรียนการสอนด้วย เนื่องจากในการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้เป็นการทำงานครั้งแรกของครู ครูยังไม่มีความมั่นใจในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรตลอดทั้งกระบวนการ ความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอนจะทำให้ผู้วิจัยมองเห็นจุดที่ครูแก้ไขปรับปรุงในการทำงานของครูซึ่งผู้วิจัยสามารถถามคำถามให้ครูคิดและย้อนกลับมาทบทวนการทำงานของตนเองได้ นอกจากนี้ครูต้องการและคาดหวังที่จะได้รับคำแนะนำจากผู้วิจัย ครูจะเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานของตนภายใต้การดูแลของผู้อำนวยความสะดวกที่สามารถให้คำแนะนำในบางเรื่องที่ครูต้องการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้นการจัดทำเอกสารหลักสูตร ครูทุกโรงเรียนต้องการให้ผู้วิจัยบอกให้ครูทราบในแต่ละประเด็นเลยว่าครูควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงในส่วนใดและอย่างไร

“.....(ผู้วิจัย)เป็นผู้ประสานงานและติดตามพร้อมแนะนำให้ความรู้ได้ดีทีเดียว เป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านที่ทำ และพยายามทำให้คนทำงานมี

ความสุขที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน (เรา)ติดตามงานได้จากกลุ่มที่ทำงาน และยังไม่เท่านั้นยังทำให้การทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่มอื่น ๆ ทำให้มีน้ำใจ มีความร่วมมือในขณะทำงาน.....” (บันทึกความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูฯ)

“.....ที่สำคัญที่สุด บุคลิกลักษณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ประสานงาน (ผู้วิจัย)ที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ใบหน้าสดชื่น มีความเป็นกันเอง มีวาทศิลป์ ในการพูด มีความรู้ความสามารถที่ยอดเยี่ยม จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานร่วมกัน มีความสุข.....” (บันทึกความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูฯ)

“ การมีกลุ่มโรงเรียนทำงานพัฒนาหลักสูตรในช่วงเวลาเดียวกัน ” การทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในระยะเวลาดังกล่าวของทั้ง 3 โรงเรียนนับว่าเป็นจุดแข็งที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของครูแต่ละกลุ่มให้ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากครูจะได้รับรู้ถึงความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในการทำงานของเพื่อนครูในแต่ละโรงเรียนจากจดหมายข่าวที่ครูแต่ละโรงเรียนส่งถึงกันเป็นประจำทุกเดือนแล้ว ครูยังได้สอบถามถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานของครูแต่ละโรงเรียนเพิ่มเติมจากผู้อำนวยความสะดวกทุกครั้ง ผู้อำนวยความสะดวกเข้าประชุมร่วมกับครู การได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าของการทำงานของโรงเรียนอื่น ทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ได้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะครูรู้สึกทราบว่าทุกกลุ่มกำลังแข่งขันกันอยู่ การแข่งขันในที่นี้ไม่ได้เป็นการแข่งขันเพื่อแก่งแย่งชิงดีกัน แต่เป็นเพียงการแข่งขันเพื่อให้ทำงานทันกัน เพราะครูไม่อยากจะให้กลุ่มของตนเองเป็นกลุ่มที่ทำงานช้ากว่ากลุ่มอื่น ครูต้องการจะให้กลุ่มของตนเองทำงานให้เสร็จตามกำหนดการที่ครูทั้ง 3 โรงเรียนได้ร่วมกันออกความเห็นและกำหนดไว้ตั้งแต่ระยะแรกของการดำเนินงานในโครงการนี้เท่านั้น อย่างไรก็ตามความต้องการที่จะเป็นทีหนึ่งเพื่อที่จะแสดงให้เห็นให้โรงเรียนอื่นเห็นศักยภาพในการทำงานของตนเองก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการแข่งขันในการทำงานของครู

“ ...ถ้าเราต้องเลื่อนการประชุมผู้ปกครองไปเป็นวันที่ 30 มิถุนายนตามกำหนดการของทางโรงเรียน ผมว่ามันช้ามาก เสียเวลาของเดือน มิถุนายนทั้งเดือน...เราไม่ทันเขาแน่ ๆ เลย ” (บันทึกภาคสนาม II : 30 พฤษภาคม, 2544)

“ ครู....เตรียมออกจดหมายข่าวฉบับใหม่ได้แล้ว เราจะได้เล่าให้เขาฟังว่าเราเกือบจะเสร็จแล้ว” (บันทึกภาคสนาม II : 19 กันยายน, 2544)

“คิดแต่ว่าเวลาทำต้องทำให้เสร็จ เพราะไหน ๆ ก็ทำแล้ว โรงเรียนอื่นเขายังทำได้เราก็ต้องทำได้ ลงมือทำแล้วเราก็ต้องช่วยกัน.....” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

นอกจากนี้การทำงานเดียวกันในช่วงเวลาเดียวกันยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ของครูทั้ง 3 โรงเรียนให้มีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น จะเห็นได้จากการที่ครูมาเล่าให้ผู้อำนวยความสะดวก ฟังเกี่ยวกับการได้ไปประชุมสัมมนาในวันหยุดและพบเพื่อนครูในโครงการเดียวกันจากอีก 2 โรงเรียน

“เมื่อวันเสาร์ที่ผ่านมา ได้ไปประชุมครูแกนนำที่โรงเรียน.... ครู..... จากโรงเรียนเราได้คุยกับครู....เกี่ยวกับเรื่องที่จะนำมาพัฒนาเป็น หลักสูตรท้องถิ่น ครู....ก็คุยกับครู....และครูบางคนจากโรงเรียน... ” (บันทึกภาคสนาม II : 28 พฤษภาคม, 2544)

จุดแข็งอีกประการหนึ่งของการทำงานเดียวกันในช่วงเวลาเดียวกัน คือ ครูในแต่ละโรงเรียนได้เห็นตัวอย่างจากการทำงานของคนและกัน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของคนและกัน ผ่านทางจดหมายข่าวและการบอกเล่าของผู้อำนวยความสะดวกทำให้ครูได้เห็นวิธีการที่เป็นทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายขึ้น มีการนำเอาวิธีการทำงานของโรงเรียนอื่นที่ครูคิดว่า น่าจะทำได้กับโรงเรียนของตนมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถช่วยได้มากในระยะแรก ๆ ของโครงการสำหรับโรงเรียนที่ครูมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าโรงเรียนอื่น มากไปกว่านั้น ยังทำให้ครูได้เข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างของบริบทการทำงานของโรงเรียนของตน กับโรงเรียนอื่น ๆ มากขึ้นด้วย

“ การเกิดชุมชนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน ” เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้กลุ่มครูในแต่ละโรงเรียนทำงานในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการด้วยความมุ่งมั่นมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ของครูในแต่ละโรงเรียนขึ้น โดยครูแต่ละกลุ่มจะมีการประชุมกันเอง นอกเหนือไปจากตารางที่ถูกกำหนดขึ้นไว้เป็นแผนการทำงานตั้งแต่ระยะแรกของโครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งการประชุมดังกล่าวซึ่งครูเรียกกันว่า “ การประชุมนอกรอบ ” นั้นเป็นการประชุมที่มีรูปแบบทั้งที่ ค่อนข้างจะเป็นทางการ คือ นัดมาคุยกันในห้องประชุมในตอนเย็นหลังเลิกเรียน หรือเวลาว่างในช่วงหลังจากทานอาหารกลางวัน และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ คือ นั่งคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในระหว่างที่ทานอาหารเช้า และอาหารกลางวัน หรือคุยกันในห้องพักครูในช่วงที่ครูว่างจากการสอน การประชุมนอกรอบนี้เกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นของครูที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ร่วมปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุป และร่วมอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน ทั้งนี้ นอกจากจะทำให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในท้องถิ่นจากกันและกันมากขึ้นแล้ว ครูโดยเฉพาะครูใหม่ยังได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และวิธีการคิดจากเพื่อนครูอีกด้วย ส่งผลให้การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นโดยทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในการทำงานของตนเอง มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นเนื่องจากครูรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมคิด

ร่วมทำงาน ร่วมกันคิดว่า ร่วมเสาะแสวงหาคำตอบ ครูไม่ได้ถูกทิ้งให้ต้องแก้ปัญหาและเผชิญหน้ากับงานใหม่เพียงลำพัง นอกจากนี้ในการประชุมรอบแต่ครั้งครูมองว่าเป็นการทำให้งานก้าวหน้าขึ้น

“เวลาที่น้อง(ผู้วิจัย)ไปแล้ว เราก็จะมาคุยกันอีก.....ถ้ามีปัญหาที่จะคุยกัน...เวลา(ทำ)ไม่ได้ก็จะถามว่าตรงนี้เป็นแบบนี้ ทำไม่ได้นะ ทำอย่างไร แต่เราพูดกันธรรมดา นะไม่มีการบันทึก....หลังจากที่ประชุมกันแล้วหรือไปหาข้อมูลมาก็จะมาถามกัน.....เหมือนคราวที่แล้วครู.....เขาไปหาข้อมูลที่ห้อง สมุด ก็ถามกันว่าแบบนี้ได้ไหม หนังสือแบบนี้ได้ไหม มีข้อมูลนิดเดียวเราจะไปหาที่ไหน เดี่ยวจะไปกันที่วิทยาลัยครู....”
(สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 1 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

“..... การทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นของเรา ผมว่าถ้าทุกกลุ่มทำเหมือนของเรานั้นน่าจะประสบความสำเร็จมากที่สุด ถึงแม้จะไม่เลิศเลิศ แต่คงจะดีที่สุดใน มีปัญหาอะไรเราปรึกษากัน พอมีปัญหาเราทั้งหมดก็ช่วยกันแก้ แต่ถ้ามีปัญหาแล้วเราค้างคาไว้ไม่ร่วมกันแก้ ต่างคนต่างเอาตัวรอด ก็คงแก้ไขไม่ได้ งานก็ไม่ก้าวหน้า....พวกเราทำด้วยกัน พวกเราวางแผนไว้ ประชุมหารือกัน ถ้าไม่ทำแบบนี้ก็คงไม่ออกมาแบบนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่เรจะต้องไปทำงานครั้งต่อไปทุก ๆ งานผมคิดแบบนี้..... บางทีนอกรอบมาคุยกันจริง ๆ ว่าเรารู้ชัดแค่ไหน การให้รู้ชัด รู้แน่นอน เป็นสิ่งหนึ่งที่เรจะต้องทำ.....เวลาเรามีอะไรเราก็มานั่งประชุมกันใหม่ ทำให้เรามีกำลังใจ ถ้าเราไม่ทำแบบนี้ คือมัวแต่ทำงานแล้วหายเจิบ ไม่มีประชุม เราก็ใจแฉิวแล้วงานก็ไม่เสร็จ.....เราจำเป็นต้องมาคุยกัน ถ้าไม่คุยก็ไม่เกิดงาน.....เราคุยเพื่อให้งานพัฒนาขึ้น เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ๆ ขึ้น ” (สัมภาษณ์กลุ่มครูโรงเรียนฝาง 2 : 29 พฤศจิกายน, 2544)

เมื่อพิจารณาประเภทของกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มปัจจัยแล้ว สามารถกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยบริบทที่เอื้ออำนวย และปัจจัยเสริม/ผลักดัน ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน แกนนำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ผู้อำนวยการความสะดวก การมีกลุ่มโรงเรียนทำงานพัฒนาหลักสูตรในช่วงเวลาเดียวกัน และการเกิดชุมชนการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน และปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความสมัครใจในการเข้ามาทำงานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครู ความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของครู และความเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมของครู โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งภายนอกและปัจจัยภายในดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูทั้งสิ้น

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการของครู

