

# ดร.บรรเจอดพร สู่แสนสุข

รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการการศึกษา

หน่วยงาน : สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)



**บทบาทองค์กร :** ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียนเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ความดี จิตอาสา การทำงาน จึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายคือ ครู นักเรียน และเขตพื้นที่ ด้วยรูปแบบการทำงานมีหลากหลายทั้งที่ต้องดำเนินงานโดยตรงกับโรงเรียน นักเรียน หรือเขตพื้นที่ไป สู่ครูกับนักเรียน

**แนวคิดในการทำงาน :** เนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางรูปแบบการทำงานจึงมีลักษณะเป็นเครือข่ายระดับเขต เครือข่ายครู และเครือข่ายนักเรียน ใช้ทักษะทั้งการประสานความร่วมมือ จัดประชุมสัมมนา อบรมให้ความรู้ จัดประกวดและทำเครือข่าย หรือการทำงานกับเขตการศึกษาในพื้นที่ที่ต้องเชิญเข้ามารับรู้รับทราบแผนงานงบประมาณ กิจกรรมโครงการต่างๆ ที่ สพฐ. ทำในแต่ละปีงบประมาณ

ส่วนการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้รับผิดชอบเป็นฝ่ายเลขาธิการ คณะทำงานปฏิรูปการเรียนรู้ของฝ่ายนโยบายที่มีหลายภาคส่วนร่วมกันขับเคลื่อน ทั้งฝ่ายนโยบาย และข้าราชการประจำที่ต้องทำงานควบคู่กันไป โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ให้คุณครูเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน เพราะการสอนที่เดิมอาจจะไม่ได้มุ่งเน้นให้เด็กได้คิด พัฒนา หรือมีส่วนร่วมมากนักการสอนควรเน้น“กระบวนการ” มากกว่าการได้แต่คำตอบ และเน้นให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม กับการเรียนรู้แต่ละชั่วโมงให้สอดคล้องกับชีวิตจริงของนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่บางโรงเรียนอาจขาดหายไป เพราะมุ่งเน้นแต่คะแนนผลสัมฤทธิ์มากเกินไป ทำให้นักเรียนขาดทักษะกระบวนการที่หลากหลาย ขาดการเชื่อมโยงวิชาการกับชีวิตคุณธรรมจริยธรรม จนส่งผลสะท้อนเป็นปัญหาที่เห็นในสังคมปัจจุบัน

**“ถ้าเราปรับเปลี่ยนครู ปรับเปลี่ยนวิธีการ ปรับเปลี่ยนด้านจิตใจให้ครูมีความรับผิดชอบมีจิตสำนึกมากขึ้นๆ เราเชื่อว่าการเรียนการสอนในห้องเรียนแม้จะมีอุปสรรคอื่นๆ คุณครูก็จะสามารถหาวิธีการที่จะคลี่คลายได้”**

สำหรับวิธีการที่จะทำให้ครูเปลี่ยน หรือครูจะมีพฤติกรรมที่น่าพึงประสงค์มากขึ้นนั้น เรื่องที่แรกต้องดูคือ ทำไมครูถึงทำไม่เป็น ไม่สอนให้เด็กคิด ไม่ตั้งคำถาม ไม่ค้นคว้าขวนขวาย ไม่ทำให้เด็กมีความสุข เพราะมีสิ่งต่างๆ ที่เรียกว่า “ลือค” การเป็นครู และ ผอ.โรงเรียน เช่น ครูต้องไปทำงานอื่นมากเกินไป ครูต้องทำผลงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งของตนเอง ครูต้องทำงานเชิงธุรการ ภารโรง การเงิน พัสดุ และต้องสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ เช่น สาธารณสุข เกษตร มหาดไทย ฯลฯ ลือคเหล่านี้ทำให้ครูไม่มีจิตใจหรือไม่มีเวลาวางแผนการจัดการเรียน หรือไม่มีเวลาที่จะอยู่ในห้องเรียน



ดังนั้นในฐานะหน่วยงานกลาง คิดว่าการปฏิรูปการศึกษา จะเกิดได้ต้องทำ 2 ส่วน คือ ปลดล๊อคต่างๆ เหล่านั้น เช่น พยายามหาธุรการ หาภารโรงมาทำแทนครู หรือวิธีการจัดการให้นักเรียนช่วยกัน ปลดล๊อคไม่ให้องค์กร หน่วยงาน ต่างๆ สั่งการไปที่โรงเรียนมากเกินไป เป็นต้น ในส่วนของ ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู ครูทำงานมา 10 ปีแล้ว ครูอยากขึ้นเงินเดือนอยากเลื่อนตำแหน่ง ครูไม่ต้องสร้าง paper ที่มากมาย จนทิ้งห้องเรียน ครูน่าจะจะได้เลื่อนขั้นโดย ที่มีการประเมินที่ไม่ใช่การประเมินเช่นทุกวันนี้ ถ้าเราปลด ล๊อคตรงนี้จะทำให้ครูได้ทำงานในห้องเรียนอย่างจริงจัง

อีกส่วนหนึ่งคือ การที่ครูจะรู้ว่าครูมีพฤติกรรมการสอน ในห้องเรียนเป็นอย่างไร ควรจะสนใจเด็กแบบไหน ควรจะ สังเกตตรงไหน ควรจะสนใจกับคำถามในลักษณะอย่างไร หรือตั้งคำถามแบบไหน และควรให้ความสำคัญกับคำถาม ของเด็กเพื่อที่จะตอบไปในทิศทางใดเพื่อให้เด็กได้คิด สิ่งเหล่านี้คุณครูอาจไม่เคยรู้ตัว ในเมื่อคุณครูไม่เคยรู้ตัว ทำอย่างไร จะมีใครมาให้ข้อเสนอแนะครู

“ใครก็ไม่ดีไปกว่าคนในโรงเรียนเดียวกัน เพราะใครก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย คนที่อยู่นอกโรงเรียน เขาไม่มีเวลาไปเห็นสิ่งที่ครูทำ เราก็พัฒนาครูในโรงเรียน เดียวกันให้เป็นทีม เรียกว่า ทีม coach เขาก็จะได้ coach แนะนำกันไป ตั้งคำถามกันไป ชื่นชมกันด้วย เช่น ทำอย่างนั้นดีทำอย่างนี้ดี แลกกันดู ให้กำลังใจกัน”

กระบวนการดังกล่าว จึงเป็นการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยมีผู้อำนวยการเป็น หัวหอกสำคัญที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายใน โรงเรียน เพื่อให้ครูได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ความรู้ เทคนิค ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลเด็กที่แตกต่างกัน ทำให้ครูก้าวข้ามข้อจำกัดบาง เรื่องผ่านการเรียนรู้จากเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งกระบวนการ แบบนี้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สะท้อนให้ครู เกิดการพัฒนาและเห็นภาพของตนเองว่า ทำผิด ทำพลาด หรือทำได้อย่างไร โดยจะมีทีมนักวิชาการจาก มหาวิทยาลัยและสำนักงานเขตการศึกษาช่วยประคับ ประคองเสริมพลัง

“แต่ว่าช่วงแรกเราจะผลักดันให้ ผอ.โรงเรียนทำอย่างที่ เราคาดหวังมันก็เหนื่อย เพราะท่านไม่เคยทำมาก่อน เราก็จะมีทีมประกบ ผอ. โรงเรียนอีกที เป็นอาจารย์ มหาวิทยาลัยที่ ผอ. หรือคุณครู หรือเขตพื้นที่นั้นๆ เลือกเองว่า อยากให้อาจารย์มหาวิทยาลัยคนไหน หรือ คณะนี้ไปจับคู่ไปช่วยดู ก็มีทีมอาจารย์มหาวิทยาลัย ไปประกบผอ.โรงเรียนและศึกษานิเทศก์ให้ทำเก่งขึ้น เป็นขั้นบันได 4-5 เดือนแล้วที่มหาวิทยาลัยก็จะถอนตัว แล้ว ผอ.โรงเรียนกับ ศึกษานิเทศก์ต้องว่าต่อกันเอง”

โครงการดังกล่าวได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว โดยขั้นแรกได้มีการ ประชุมทำความเข้าใจถึงเป้าหมายและกระบวนการกับ ทีมนำร่องจาก 20 เขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการ โรงเรียน 300 แห่งผ่านไปแล้ว กระบวนการภายใน โรงเรียนยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น คาดว่าสามารถดำเนินงาน ได้อย่างจริงจังในภาคการศึกษาแรกของปีนี้



“โครงการที่ทำชื่อ โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียน เป้าหมายของโครงการ คือ การพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 แต่เวลาทำงานเราทำกับครู กับ ผอ. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น นักเรียนเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม แต่เราไม่ได้ไปทำงานกับนักเรียน เราทำงานกับ ผอ. ให้ผอ.ไปชี้แจงต่อที่ครู จัด PLC ให้ครูในโรงเรียนให้ได้ คนที่จะติดตามคือ มหาวิทยาลัยที่เขาจับกันมาแล้ว จะไปลุ้น ไปดัน ไปกด ไปสารพัด ไปชมด้วย จะลุ้นขึ้นหรือไม่ขึ้นมหาวิทยาลัยก็จะไปดูครู สุดท้ายก็อาจจะไปดูหรือสอบถาม เพราะว่า 4-5 เดือน กระบวนการนี้สามารถติดตั้งในโรงเรียนได้ไหม ติดตั้งแล้วมันอาจติดแล้ว ยังไม่แน่น ต้องต้องทำให้แน่น ทำให้เกิด PLC ให้ได้ เพื่อให้มันหมุนๆ ถ้าผอ.ทำได้แต่คุณครูยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรม แต่ระบบมันเดิน ก็น่าพอใจได้ระดับหนึ่ง เป้าหมายช่วงแรกต้อง ลุ้นให้ผอ.ทำได้ ผอ.เป็น CEO ของโรงเรียนนั้นๆ ถ้าผอ. ไม่เป็นวิชาการ ไม่ทำงานวิชาการ ผอ.จะทำอะไรล่ะ นี่โรงเรียนนะ โรงเรียนก็ต้องทำงานวิชาการ”

ในฐานะหน่วยงานส่วนกลางจึงมีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณและการจัดการ รวมทั้งมอบหมายทั้งงานและงบประมาณให้เขตพื้นที่ไปทำความเข้าใจเพิ่มเติมกับครูในโรงเรียนนำร่องทั้ง 15 แห่งของแต่ละเขตพื้นที่ แต่สิ่งสำคัญคือ กระทรวงศึกษาธิการและ สพฐ. ต้องพยายามปลดล็อกที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้ครูไม่สามารถทำการสอนได้อย่างเต็มที่ เช่น เรื่องบุคลากร ได้มีความพยายามที่จะเสริมทีมงานธุรการ เพื่อลดทอนเวลาที่ครูต้องมาดูแลในเรื่องดังกล่าว

สำหรับความคาดหวังต่อการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้ ท่านรองผู้อำนวยการบอกว่า อยากเห็นครูทำหน้าที่ของครู สนใจที่จะดูแลเด็กทั้งชีวิตในทุกด้านไม่เฉพาะด้านวิชาการ แต่ครูต้องรู้จักเด็กทุกคนทั้งหน้าตา ความคิด และคอยช่วยเหลือรับฟังลูกศิษย์ อย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้าน

“ถ้าครูทำได้แบบนี้ เด็กเขาจะมีความสุข เด็กก็อยากมาโรงเรียน อยากเรียนหนังสือ ขอให้รักครู โลกทั้งโลก ครูสอนยากแค่ไหนก็จะอยากเรียน ยากแต่ไหนเด็กก็จะพยายาม เด็กก็จะมีความอดทนมากขึ้น เพราะรักครู อยากทำอย่างที่ครูถาม อยากตอบคำถามครู อยากทำงานดี ให้ครูชม เด็กก็จะเป็นเด็กที่กล้าและมีความหวังกับชีวิต อยากเติบโตมาเป็นคนดี อยากเหมือนครู ถ้าสมมุติเขาเจอปัญหาอุปสรรคในวันข้างหน้า ที่เขาโตขึ้นมาเป็นหนุ่มสาวเป็นวัยรุ่น เขาก็จะมีความเข้มแข็งที่จะคิด ไม่ถลาไปในส่วนที่ไม่น่าทำ เขาก็จะคิดได้ เขาจะมีเกราะป้องกัน”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหน่วยงานองค์กรต้นสังกัดและภาคีต่างๆ จะพยายามคลี่คลายสิ่งที่เป็นข้อติดขัดทั้งหลาย ตัวครูเองก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง รวมทั้งมีการตอบสนองที่เหมาะสมต่อเรื่องต่างๆ เช่น การสอบ PISA หรือแม้กระทั่งการประเมิน

“ครูต้องคิด ที่จะมีการตอบสนองมีที่ทำการประกวด ทั้งระดับประเทศ ระดับชาติให้ถูก แล้วไม่ต้องเครียดกับมัน นี่คือสิ่งที่ เป็นอุปสรรคที่คุณครูต้องไม่เกลียดมัน ต้องอยู่กับมันให้ได้ อย่างตอนนี้ที่ได้ยินเยอะเยอะคือ ยุบ สมศ. สมศ.เขาคือหน่วยงานที่จะประเมินมาตรฐานโรงเรียน คุณจะอยู่อย่างไรถ้าไม่มีใครมาประเมิน มันต้องมีมาตรฐาน แต่เราไม่ได้สร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อการประเมิน แต่เราทำของเราอย่างดี อย่างถูกต้อง อย่างสมควร อย่างที่ความเป็นครูควรทำทั้งวิชาการ วิชาความรู้ วิชาชีพ วิชาชีวิต ส่วนใครจะประเมินไม่ต้องกลัว ไม่ต้องสนใจเพราะเราทำดีที่สุด ทุกวันนี้พอเขาจะประเมินมันก็ทำเอกสาร สร้างเอกสารขึ้นเพื่อให้ประเมินเพื่อตอบการประเมิน แต่ตัวพุดตินัยไม่มี มีแต่เอกสารแล้วไปเกลียด สมศ. ไปเกลียดผิดที่หรือเปล่า จะไปโทษเขาไม่ถูก เรามองว่าการศึกษาก็ต้องมีมาตรฐานอะไรสักอย่าง ยายังมี อย. อุตสาหกรรมก็มีสำนักมาตรฐาน อุตสาหกรรม มันก็เหมือน สมศ. มันต้องมี ไม่เช่นนั้นจะรู้หรือว่า จัดการศึกษาแล้วดีอย่างไร จะคิดเองเออเองหรือ”