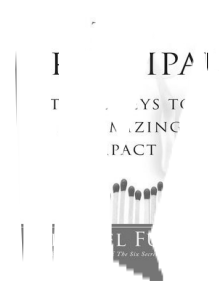


บทปริทัศน์หนังสือ

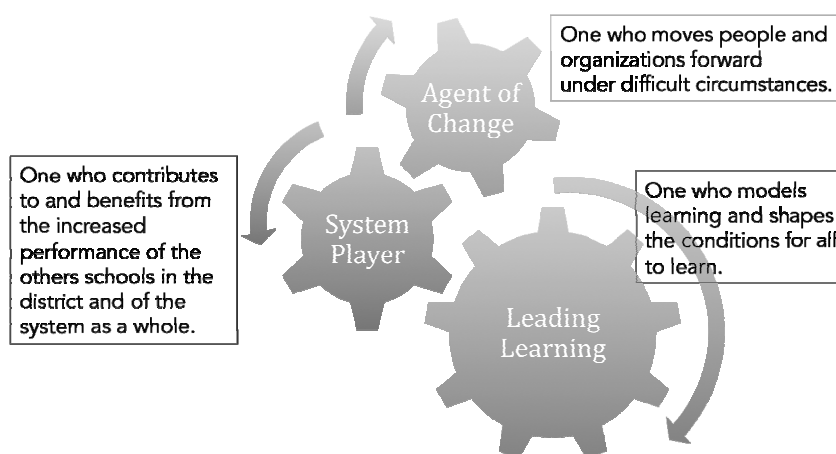
ผู้ปริทัศน์ : มัทนา วัฒนอมศักดิ์¹
ชื่อหนังสือ : The Principal : Three Keys to Maximizing Impact
ผู้เขียน : Michael Fullan
สำนักพิมพ์ : Jossey-Bass, A Wiley Brand
ปีที่พิมพ์ : 1sted, 2014



“Facing the unpredictable, principals must be able to handle a good deal of ambiguity while displaying strong learner qualities” (Michael Fullan)

Michael Fullan ผู้เขียนได้รับการแต่งตั้งเป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณจากสถาบัน Ontario Institute for Studies in Education แห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโตเนื่องจาก Michael Fullan เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลงการอบรมพัฒนาองค์กรด้านความเปลี่ยนแปลงรวมถึงเขียนหนังสือขายดีหลายเล่ม เช่น The Six Secrets of Change, leading in a Culture of Change และ Turnaround Ladership

ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเรียนการสอน (instructional leader) เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้พัฒนาซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยโดย Fullan เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญสามประการคือ 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้ (leading learning) คือการเป็นต้นแบบการเรียนรู้และสร้างเงื่อนไขของการเรียนรู้ 2) การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (system player) การทำงานร่วมกับสำนักงานเขตในการช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนอื่นๆและ3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คือเป็นผู้ผลักดันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งบทบาทการเป็นผู้นำทั้ง 3 ประการมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน



นอกจากนี้ในหนังสือของ Fullan ยังนำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จขึ้นตอนการดำเนินการสร้างความเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ที่ผ่านการทดลองจากสถานศึกษาต่างๆทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดาโดยเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 6 บทคือ

บทที่ 1 outmoded ผู้เขียนเริ่มเนื้อหาในบทนี้ด้วยคำพูดที่ว่า “the principal as direct instructional leader is not the solution.” โดย Fullan ได้อธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้

¹อาจารย์ ดร.ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายครูผู้สอนขาดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแม้แต่วิธีการบริหารสถานศึกษาก็เกิดความรู้สึกสับสนและเห็นว่าภาระงานของตนเองนั้นมีความซับซ้อนและยุ่งยากและทำให้เกิดความเครียดมากขึ้นไปเนื่องจากผู้บริหารถูกคาดหวังให้ดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ราบรื่น ดูแลสุขภาพของบุคลากรและครูผู้เรียนดูแลความปลอดภัยภายในสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนตอบสนองเป้าหมายหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาสร้างผลการเรียนรู้ที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นต้น ทั้งนี้ผู้เขียนเห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการเข้าใจบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างผิดๆ ซึ่งสกัดกั้นการเรียนรู้หรือพัฒนาการทางวิชาชีพของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อการการเรียนรู้ของผู้เรียน

ในบทนี้ผู้เขียนพยายามนำเสนอว่าบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกลมกลืนกับ บุคลากรในฐานะมนุษย์ที่แสวงหาการทำงานที่มีความหมายและมนุษย์ที่ชอบทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของ บุคลากรของตนเอง

บทที่ 2 vices and virtues ในบทนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับประเด็นที่ผิดของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานแบบทดสอบมาตรฐานต่างๆ การผูกมัดผลการปฏิบัติงานของครูเข้ากับคะแนนสอบของผู้เรียนซึ่ง Fullan มองว่าแนวคิดแบบนี้เกิดจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่าบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานเพียงพอแล้ว ซึ่งในความจริงแล้วบุคลากรทางการศึกษาอาจขาดประสบการณ์หรือความชำนาญที่จะสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้ซึ่ง Fullan เรียกว่า “wrong drivers” หมายถึงการตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือการจัดลำดับความสำคัญผิดของผู้บริหารสถานศึกษา ในบทนี้ Fullan พยายามชี้ให้เห็นสมมูลของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้นคือ การเป็นผู้นำในการจัดการเรียน

<i>Wrong drivers</i>	<i>Right drivers</i>
<i>Accountability</i>	<i>Capacity building</i>
<i>Individual solutions</i>	<i>Collaborative effort</i>
<i>Technology</i>	<i>Pedagogy</i>
<i>Fragmented strategy</i>	<i>systemness</i>

การสอน การเป็นผู้จัดการให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้บุคลากรและครูผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สูงสุด

บทที่ 3 the first key – leading learning ซึ่งผู้เขียนเรียกว่า “the first key for maximizing impact” คือการเป็นผู้นำการเรียนรู้ (leading learning) โดยอธิบายแนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของตนนอกจากนี้ผู้เขียนยังเห็นว่า ผู้บริหารควรใช้เวลาในการพัฒนากลุ่มบุคคลมากกว่ามุ่งพัฒนาเป็นรายบุคคลและควรเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ไปพร้อมกับเพื่อนครูจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดโดยผู้เขียนกล่าวว่า “.... lead the school’s teachers in a process of learning to improve their teaching, while learning alongside them about what works and what doesn’t.” ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันและการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาโดยผู้บริหารต้องปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรทุกคนตระหนักว่าการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานในองค์กร

บทที่ 4 the second key – being a district and system player ในบทนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงแนวทางแก้ไขที่สอง “the second key for maximizing impact” ซึ่งได้แก่ การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (being a district and system player) ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษาเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การเยี่ยมชมเรียนการเยี่ยมชมหรือการดูงานสถานศึกษาอื่นๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักแนวทางแสวงหาความช่วยเหลือจากภายในได้ด้วยซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและในสำนักงานเขตได้มีการพัฒนาศักยภาพร่วมกัน

บทที่ 5 the third key - becoming a change agent ในบทนี้ผู้เขียนอธิบายแนวทางที่สามคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (becoming a change agent) โดยเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้โดยการท้าทายแนวคิดเดิมๆ และกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ การกล้าเสี่ยงการยอมผ่อนปรนกฎระเบียบหรือวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จทั้งนี้ Fullan ได้อ้างอิงงานเขียนของ Lyle Kirtman (2013) เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น 7 ประการของการเป็นผู้นำ (7 Competencies of School Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 1) ท้าทายสถานภาพเดิม - challenge the status quo 2) สร้างความไว้วางใจด้วยการสื่อสารและแสดงความคาดหวังอย่างชัดเจน - build trust through clear communication and expectations 3) สร้างแผนการสู่ความสำเร็จร่วมกัน - create a commonly owned plan for success 4) ใส่ใจทีมมากกว่าตนเอง - focus on team over self 5) รู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนต่อผลลัพธ์ - have a sense of urgency for sustainable results 6) มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - commit to continuous improvement for self and 7) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอก - build external networks and partnership

บทที่ 6 the future is now ในบทนี้ Fullan ได้อธิบายถึงแนวทางหรือความเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะพบเจอในอนาคตโดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป ที่จะทำให้งานหนักของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง ที่ดีขึ้นนักเรียนเกิดความเบื่อหน่ายน้อยลงครูผู้สอนจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

หนังสือ The Principal : Three Keys to Maximizing Impact ของ Fullan ได้สรุปว่าวิธีปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนั้นไม่เหมาะสมและล้าหลังทำให้กระบวนการจัดการเรียน การสอนในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ทั้งนี้ผู้เขียนได้ยกข้อมูลที่ ได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานลดลงเรื่อยๆ โดยมีสาเหตุหลายประการเช่นสภาพการจัดการเรียนการสอนที่น่าเบื่อและไม่น่าสนใจเด็กนักเรียนขาดความกระตือรือร้นผู้บริหารมีความเครียดสูงจากภาระงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนมองว่าเป็นการเดินทางผิดของการจัดการศึกษาผู้เขียนได้เสนอแนวทางสามประการที่ได้จากการวิจัย (research-based approach) ซึ่งผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงสามารถช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นแนวทางการปรับบทบาทของตนเองเพื่อสร้างผลกระทบอันยิ่งใหญ่ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรนำพาทิศทางไปในทิศทางใด เช่น การตั้งคำถามกับตัวเองว่า ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา “ท่านจะทำอย่างไรในการที่จะขยายสมรรถนะของนักเรียนให้เต็มศักยภาพ” “ในปัจจุบันท่านพอใจกับชีวิตการทำงานแตกต่างไปจากในอดีตหรือไม่” “ครุมีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตหรือไม่” “การบริหารจัดการสถานศึกษาของท่านเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการหรือไม่” เป็นต้นซึ่งคำถามเหล่านี้อาจทำให้บุคคลชะงักและต้องหยุดคิดว่าคำตอบของตนเป็นอย่างไรแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจของ Fullan คือผู้บริหารสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนทั้งหมดทุกด้านหากแต่ผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอน (pedagogy) เป็นอันดับแรกและผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตัวเองคือ 1) ต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ (leading learning) เน้นการเรียนรู้ของกลุ่มและการทำงานร่วมกันซึ่งอาจเป็นไปได้ยากเนื่องจากภาระงานสอนในชั้นเรียนส่วนใหญ่เป็นลักษณะห้องเรียนที่มีอาจารย์ประจำและไม่ค่อยมีการปฏิสัมพันธ์กันมากนักแต่ผู้เขียนยืนยันว่าการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกคน 2) การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (being a district and system player) ผู้เขียนเห็นว่าการทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การเชื่อมต่องานระหว่างสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โอกาสที่จะได้ศึกษา Best practices และ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ประเด็นที่น่าสนใจของผู้เขียนคือการมุ่งจุดสนใจเพียงบางจุด (be aware of ‘fat’ plans - focus on a few clear goals) จากแนวคิดต่างๆ ที่ Fullan เสนออาจกล่าวได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เต็มไปด้วยสาระและมีประโยชน์นำเสนอเนื้อหาที่เป็นแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ข้อมูลที่นำเสนอมีทั้งผลจากการวิจัยข้อมูลจากหนังสือของครูทางสายบริหารและสายการศึกษาต่างๆ ทำให้เนื้อหามีความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านเป็นอย่างยิ่ง