

คุณลักษณะภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ Characteristics of Teacher Leadership in Three Southern Border Provinces

จรูณี แสงหวัง^{1*}, ธีร หฤทัยธนาสันต์¹, ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงค์², และ นิเลาะ แวอุเซ็ง³
Jarunee Saenghwang¹, Theera Haruthaithanasan¹, Pongsri Vanitsuppavong², and Niloh Wae-u-seng³

¹ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
¹Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

²สาขาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
²Educational Management, Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University

³คณะวิทยาศาสตร์อิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
³Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*ติดต่อผู้เขียน jarunee.3921@gmail.com

ส่งบทความ 19 เมษายน 2562 | แก้ไข 10 กรกฎาคม 2562 | ตอรับ 24 กรกฎาคม 2562 | เผยแพร่ 1 เมษายน 2563

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้เป็นแบบกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน คัดเลือกด้วยวิธีจำเพาะเจาะจงโดยใช้เทคนิคแบบเลือกจากการแนะนำต่อ ๆ กันไป โดยเลือกจากครูที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนงานของโรงเรียน มีความสามารถในงานวิชาการ สามารถสร้างทีมงานเพื่อนครู ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันและพัฒนาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและเน้นการอ่านออกเขียนได้ที่เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการเข้าใจเพื่อนครูเป็นรายบุคคลและกระตุ้นส่งเสริมศักยภาพของเพื่อนครูและการมีทัศนคติเชิงบวก 3) ภาวะผู้นำแบบทีมแบบผู้รับใช้ขับเคลื่อนทีม 4) ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย โดยเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานและเจรจาต่อรอง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำครู, สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

This qualitative research is a case study about teacher leadership. This research aimed to study characteristics of teachers leadership in the three southern border provinces. The purposeful selection were 9 key informants by using a selection technique from subsequent recommendations. The teachers selected from teachers who have a core role in driving school work, capable of academic work, creating teamwork of teachers to driving the quality of school education; that is causing good changes of student achievement, collaborative atmosphere and good relationship between school and community. Research instruments were semi-structured interview, including in-depth interview related with documents study. Data were analyzed by using content analysis. The finding found that teachers with leadership in the three southern border provinces had 4 characteristics. 1) Academic leadership; emphasizing the ability to student-centered learning and literacy is the most important mission. 2) Transformational leadership; emphasizing the understanding teacher's friends individually, stimulate the potential and having a positive attitude. 3) Team leadership had a servant leadership to driving teams. Finally, 4) Policy leadership with the ability to be a coordinator and negotiation.

Keywords: teacher leadership, three southern border provinces

■ บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้จริง คือ การปฏิรูปครู เพราะครู คือ บุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียนและส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด เมื่อครูสามารถปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนไปตามการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนในแต่ละยุคได้ การเรียนรู้นั้นจึงจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เติบโตไปเป็นคนคุณภาพของสังคม (Barth, 2001) หลายประเทศที่ระบบการศึกษามีคุณภาพพบว่าได้มีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาด้วยการปฏิรูปครูมาแล้วทั้งสิ้น แนวคิดภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถปฏิรูปครูได้จริง เพราะจะทำให้ครูทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครูและการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่มีลักษณะผู้นำสามารถพัฒนาตนเอง เรียนรู้ ตลอดเวลา และสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ไปพร้อมกัน อีกทั้งยังจะช่วยสนับสนุนเพื่อนครูในการพัฒนาวิชาชีพ และยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ (Lieberman & Miller, 2004)

แนวคิดภาวะผู้นำครูเริ่มขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 19 ในประเทศแถบตะวันตก เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ความรู้ในขณะนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นในหลายสาขาที่มีการเปลี่ยนรูปแบบการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำสามารถยกระดับคุณภาพขององค์กรได้ ประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่มีปัญหาเรื่องระบบการศึกษาทำให้มีการปฏิรูปการศึกษา ครูที่มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ (Silva, Gimbert, & Nolan, 2000) ทำให้มีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำครูอย่างจริงจัง เพราะครูที่มีภาวะผู้นำสามารถปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนได้ในระดับชั้นเรียน ในช่วงแรกของแนวคิดนี้ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอน การนำในชั้นเรียน การนำนักเรียนและการเป็นที่เลี้ยงเพื่อนครูเท่านั้น ต่อมาก็มีการขยายแนวคิดนี้ไปสู่การนำนอกห้องเรียนคือ การร่วมกันพัฒนาเพื่อนครู มีการสร้างเครือข่าย มีบทบาทมากขึ้นในการช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้แนวคิดภาวะผู้นำครูมีบทบาทในการปฏิรูปการศึกษามาจนถึงปัจจุบันที่พบว่าครูมีบทบาทมากกว่าแค่การปฏิบัติหน้าที่สอนในชั้นเรียน ยังมีมิติอื่นที่ครูผู้นำต้องเข้าไปมีบทบาท เช่น การสอนงานการเป็นที่เลี้ยงเพื่อนครู การมีส่วนร่วมกับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้าง

เครือข่ายเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ปัจจัยหลักที่ทำให้แนวคิดภาวะผู้นำครูเป็นที่นิยมและประสบผลสำเร็จในประเทศที่มีระบบการศึกษาคุณภาพนั้น คือ การคัดเลือกครูที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำหน้าที่ บุคคลเหล่านี้จะมีความเป็นผู้นำควบคู่ไปด้วย ประกอบกับระบบการศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในระหว่างปฏิบัติหน้าที่จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้แนวคิดภาวะผู้นำครูประสบผลสำเร็จอย่างจริงจัง

ครูที่มีภาวะผู้นำจะเป็นบุคคลที่รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความสามารถชำนาญและเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์หลักสูตร ออกแบบการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลที่ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ (Fullan, 2004) มีความสามารถสูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครูในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาวิชาชีพร่วมกับเพื่อนร่วมอาชีพ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในทีม สามารถสร้างเครือข่ายและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นได้ มีทักษะในการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารโรงเรียนในการเสนอและการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน (York-Barr & Duke, 2004)

บริบทประเทศไทยนั้นมีการกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญในการพัฒนาวิทยฐานะที่สูงขึ้น แม้จะมีการกำหนดจากคุรุสภาในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่แนวคิดภาวะผู้นำครูในบริบทประเทศไทยก็ไม่ได้ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญหรือมีการส่งเสริมอย่างจริงจัง ทั้งนี้ก็เพราะบริบทของสังคมไทยที่ถูกหล่อหลอมมาจากสังคมอุปถัมภ์ ข้าราชการครูในระบบราชการมีข้อจำกัดในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ กอปรกับระบบการผลิตครูของไทยไม่ได้ให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีจิตวิญญาณความเป็นครูมาสมัครเรียนครู (ศิริเพชร ทฤษฎาวดี, 2560) ไม่ได้มีการควบคุมทั้งปริมาณและคุณภาพในการผลิต ทำให้การผลิตครูไม่ได้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ นอกจากนี้ระบบการคัดเลือกข้าราชการครูไทยที่ใช้ระบบการสอบคัดเลือกเพียงอย่างเดียว ทำให้ข้าราชการครูไทยมีความเหลื่อมล้ำทางด้านคุณภาพ การส่งเสริมให้ครูไทยมีภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องท้าทายในยุคปัจจุบัน ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาการศึกษา รัฐบาลมีความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาโดยออกนโยบายและกิจกรรมโครงการมาเป็นจำนวนมาก (จาริก อยุธยา, 2560) แต่การปฏิรูปยังไม่ปรากฏว่ามีการดำเนินการอย่างชัดเจนในชั้นเรียน ในขณะที่นักวิชาการได้กล่าวว่า การยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ได้ผลจริง ต้องเริ่มต้นที่การปฏิรูปครูผู้ดำเนินการเรียนการสอนในชั้นเรียน แนวคิดภาวะผู้นำครูจึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษา

ไทยซึ่งต้องการการปฏิรูปเพื่อยกระดับคุณภาพ

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีสภาพบริบทและวัฒนธรรมที่มีอัตลักษณ์ ความหลากหลายทางเชื้อชาติและศาสนา นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ภาษาไทยในชีวิตประจำวัน ในขณะที่หลักสูตรและตำราเรียนเป็นภาษาไทย ส่งผลทำให้พื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบกับปัญหาคุณภาพการศึกษาซึ่งเห็นได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่ำกว่าจังหวัดอื่น ๆ ในประเทศไทย (ทินพันธุ์ นาคะตะ, 2553) โดยผลการทดสอบระดับชาติทุกวิชาและทุกระดับชั้นของโรงเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในอันดับสุดท้ายของประเทศไทยคือลำดับที่ 75-77 ตลอดมา (ปรัชญา โต้ะอิตเต และ ปกรณ์ พึ่งเนตร, 2556) สาเหตุหลักเกิดจากการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการเข้าใจการจัดการศึกษาในพื้นที่ เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ส่งผลทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูมีภารกิจย้ายออกนอกพื้นที่เป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนประสบกับปัญหาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะเวลานาน อย่างไรก็ตามท่ามกลางปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้โรงเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้จำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำครูที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง การให้ความสำคัญกับการอ่านออกเขียนได้และสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนของรัฐบาลทำให้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น นักเรียนได้รับรางวัลระดับประเทศ โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการขับเคลื่อนของครูที่เป็นครูแกนนำในพื้นที่ ซึ่งครูเหล่านี้จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่และเข้าใจบริบทของนักเรียนและชุมชนจนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยทำการศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูทั้ง 4 ด้าน มาเป็นแนวทางในการพัฒนาคำถามเพื่อสัมภาษณ์ครูที่มีภาวะผู้นำ เรื่องแนวปฏิบัติที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจนเป็นรูปธรรม เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญในการมีภาวะผู้นำของครูแกนนำผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการอธิบายผ่านประสบการณ์ที่มีการสะสม และเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์เฉพาะของบุคคล นอกจากนี้คุณลักษณะของภาวะผู้นำครูดังกล่าวจะสามารถอธิบาย

พฤติกรรมที่แสดงออกของครูแกนนำที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำครู ผลของการวิจัยที่ได้ เป็นแนวทางให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนในการส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและเป็นแนวทางให้ครูในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะได้พัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการปฏิรูปในระดับชั้นเรียนและโรงเรียนเป็นการยกระดับคุณภาพของการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

■ วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันของครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาและสรุปคุณลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

■ กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ไม่มีทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำครูโดยตรง แต่ภาวะผู้นำครูมีรากฐานมาจากการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (distributed leadership) (Harris & Mujs, 2005) ภาวะผู้นำแบบร่วมคิด (shared leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาจากตำรา เอกสาร งานวิจัย จากสถาบันและนักวิชาการที่สนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครู สังเคราะห์มาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ที่ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำทีม ด้านภาวะผู้นำเชิงนโยบาย

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ บุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน มีองค์ความรู้ด้านปรัชญาทางการศึกษา หลักสูตรและเนื้อหาสาระการสอน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเทคนิควิธีการสอนอย่างมืออาชีพ มีทักษะในการวัดประเมินผล ทักษะในการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ทักษะการนำชั้นเรียน ทักษะการวิจัย ทักษะการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง โดยมีลักษณะนิสัย คือ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถสะท้อนคิด มีการไตร่ตรอง มีทัศนคติเข้มแข็ง มุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอนและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู (Katzenmeyer & Moller, 2009; Crowther, Kaagen, Ferguson, & Hann, 2002; Merideth, 2007; Teacher Leadership Exploratory Consortium [TLEC], 2010; Swanson, Elliott, & Harmon, 2011; The Center for Teaching Quality [CTQ], 2014; National Education Association [NEA], 2018)

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครูและนักเรียน เข้าใจเพื่อนครูและนักเรียนเป็นรายบุคคล สามารถกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบุคคลอื่น มีทักษะการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสนทนาก่อนการแนะนำการเป็นพี่เลี้ยง ทักษะการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนครู โดยจะต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อนครู มีทัศนคติเชิงบวก มีการเคารพเพื่อนครูและนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นและสนับสนุนพัฒนาผู้อื่น (Strodl, 1992; Katzenmeyer & Moller, 2009; Crowther et al., 2002; Harris & Muijs, 2005; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; Swanson et al., 2011; NEA, 2018)

ด้านภาวะผู้นำทีม คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำและผู้ตามในทีมมีองค์ความรู้เกี่ยวกับกลุ่ม ทีม เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วม มีทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะการขยายเครือข่าย ทักษะสังคม ทักษะการจัดการความขัดแย้ง โดยมีลักษณะนิสัย คือ การเข้าใจลักษณะของกลุ่ม มีความเคารพไว้วางใจซึ่งกันและกัน เสียสละ มีจิตสาธารณะ (Harris & Muijs, 2005; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; TLEC, 2010; Swanson et al., 2011; NEA, 2018)

ด้านภาวะผู้นำเชิงนโยบาย คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายเพื่อสร้างทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนและความสามารถในการเป็นตัวแทนเพื่อนครู โดยจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการวิเคราะห์การตีความ ทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ย กล้าแสดงออก กล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค ยอมรับในความผิดพลาด และมีความน่าเชื่อถือ (Crowther et al., 2002; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; CTQ, 2014; NEA, 2018)

■ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การศึกษารณศึกษาตามกระบวนการของการวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) (องอาจ นัยพัฒน์, 2554) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบันของครูแกนนำและสรุปคุณลักษณะของครูแกนนำที่ขับเคลื่อนโรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีไม่ว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่าง

โรงเรียนและชุมชนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยกำหนดคุณสมบัติ คือ ครูที่มีลักษณะเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนงานของโรงเรียน สามารถสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างโดดเด่น และเป็นแบบอย่าง รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับเพื่อนครู เป็นที่รักและไว้วางใจของเพื่อนครู และนักเรียนตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนครูทำให้มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคแบบเลือกจากการแนะนำต่อ ๆ กันไป (snowball sampling) (ชาย โพธิสิตา, 2554) โดยเริ่มจากผู้วิจัยค้นหาผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ด้วยการสอบถามข้อมูลจากศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการสถานศึกษาในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อยืนยันการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนแรก (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนทร์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) การกำหนดเลือกบุคคลแบบเจาะจงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือมายืนยันการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บุคคลนั้นจึงจะถูกเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ หลังจากนั้นผู้วิจัยซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดนัดพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อตรวจสอบและยืนยันข้อมูลอีกครั้ง จากการสังเกตและพูดคุย กระทั่งผู้วิจัยมั่นใจว่าได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ข้างต้น เมื่อผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนแรกเสร็จสิ้นผู้วิจัยขอให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนแรกได้แนะนำคุณครูที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่สอง ใช้กระบวนการนี้จนครบสามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 9 คน

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ตัวผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ชาย โพธิสิตา, 2554) โดยกำหนดเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา และการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะครูแกนนำของผู้ให้ข้อมูล

สำคัญเป็นการเล่าโดยอิสระ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นนักปฏิบัติ จึงเป็นการตั้งคำถามปลายเปิดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้บอกเล่าถึงการปฏิบัติหน้าที่รวมไปถึงรายละเอียดของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ตอบคำถามอย่างอิสระ ไม่รู้สึกติดขัดกับกรอบแนวคิด โดยผู้วิจัยจะตั้งคำถามเพิ่มเติมหากผู้วิจัยพบว่า มีรายละเอียดที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดยังไม่ครบถ้วน จากนั้นผู้วิจัยจะทำหน้าที่สรุปเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยตัวผู้วิจัยเอง

การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลจะดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนก่อนมาเป็นครูและแรงจูงใจในการเป็นครู รวมไปถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่สะท้อนคุณลักษณะตามกรอบแนวคิดการวิจัย พร้อมทั้งยกตัวอย่างถึงรายละเอียดของงานที่ได้ปฏิบัติ นอกจากนี้ขณะเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะใช้การสังเกตและการศึกษาเอกสารร่วมด้วย และมีการบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตและการศึกษาเอกสารเพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์เพื่อสรุปข้อมูล ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกำหนดไว้ประมาณคนละหนึ่งชั่วโมงครึ่งถึงสองชั่วโมง สถานที่ในการสัมภาษณ์ คือ โรงเรียนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้วิจัยได้สังเกตบรรยากาศในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการได้พูดคุยกับเพื่อนครูหรือผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติหน้าที่ ผู้วิจัยใช้หลักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกไว้วางใจในตัวผู้วิจัยและสามารถให้ข้อมูลได้โดยอิสระ เมื่อสัมภาษณ์แล้วเสร็จผู้วิจัยทำการถอดเทป เก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์เพื่อการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และตีความข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ 3 ขั้นตอน (ชาย โพธิ์สิตา, 2559) คือ ขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูล โดยวิธีการถอดเทปชนิดคำต่อคำจัดเก็บเป็นข้อมูลผู้ให้ข้อมูลเพื่อสะดวกในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ขั้นตอนการแสดงผลข้อมูลจะใช้ชื่อสมมติเพื่อรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการหาข้อสรุป ตีความ ตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็น ดำเนินการโดยการอ่านข้อมูลจากการถอดเทปโดยละเอียด จัดกลุ่มของข้อมูลโดยใช้ประเด็นในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด ภาวะผู้นำครู สรุปและตีความตามกรอบแนวคิดการวิจัย

การสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้หลักการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามหลักงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (องอาจ นัยพัฒน์, 2554) โดยการรวบรวมหลักฐานจากหลายแหล่งคือ การสังเกต การสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสาร การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล ความถูกต้องและเพียงพอตามกรอบแนวคิด จากนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลที่มีการจัดกลุ่มข้อมูลที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ประการสำคัญผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (เบญญา ยอดดำเนิน แอ็ดติศักดิ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552) เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นจริง อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับงานวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกตามระเบียบวิธีวิจัย โดยทุกขั้นตอนผู้วิจัยคำนึงถึงหลักจริยธรรมงานวิจัยในมนุษย์เป็นสำคัญ (รายงานเบลมอင့်, 2551) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจ มีความประสงค์จะยุติการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะยุติลงทันที ประเด็นด้านการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะใช้วิธีการนำเสนอผลการวิจัยผ่านการใช้นามสมมติทั้งตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญเองและการกล่าวอ้างถึงบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หากผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลที่ไม่วางใจคุณสมบัติตามกรอบแนวคิด ผู้วิจัยจะค้นหารายใหม่และจะไม่นำรายเก่าที่ข้อมูลไม่ครบมานำเสนอ

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำครู ดังนี้

ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบันของครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน มีอายุระหว่าง 29-44 ปี มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 6-14 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน และจบปริญญาโท จำนวน 3 คน เป็นผู้หญิงจำนวน 3 คน เป็นผู้ชายจำนวน 6 คน เรียนจบปริญญาตรี วิชาเอกประถมศึกษา จำนวน 1 คน วิชาเอกภาษาไทย จำนวน 1 คน วิชาเอกสังคมศึกษา จำนวน 1 คน วิชาเอกภาษาอังกฤษ จำนวน 2 คน วิชาเอกฟิสิกส์ จำนวน 1 คน วิชาเอกคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน วิชาเอกเกษตร จำนวน 1 คน วิชาเอกภาษามลายู จำนวน 1 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 2 คน และปฏิบัติหน้าที่อยู่ใน

โรงเรียนขนาดกลางที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสจำนวน 7 คน
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ใน
เกณฑ์ที่ดีมาก โดยมีเกรดเฉลี่ยในระดับปริญญาตรีมากกว่า
3.00 ทุกคน สำหรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับมัธยมก็
อยู่ในระดับดีมากรเช่นเดียวกัน มีหนึ่งคนที่สอบได้แพทย์ชนบท
แล้วและสละสิทธิ์ ดึงครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาส
คนที่ 1 กล่าวว่า “ตอนที่จบ ม.6 ก็มีทางเลือกอยู่ 2 ทางเลือก
คะแนนดีสำหรับการสอบแพทย์ชนบทกับการสอบโครงการ
เพชรในตมโดยเข้ารับการทดสอบทั้ง 2 เส้นทาง สำหรับ
โครงการแพทย์ชนบท ก็เข้าไปสอบข้อเขียน แล้วก็ผ่านการไป
ฝึกงานในโรงพยาบาลเรียบร้อยแล้ว จนกระทั่งถึงวันสอบ
สัมภาษณ์รู้สึกว้าว สิ่งนี้มันไม่ใช่ค่ะ ...ขอสละสิทธิ์โครงการ
แพทย์ชนบท...เลือกโครงการเพชรในตมเพื่อมาเป็นครู”

กิจกรรมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกทำในตอนเรียน
มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์พบว่า ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเป็น
นักกิจกรรมในระดับมหาวิทยาลัยโดยที่แต่ละคนเลือกที่
จะอยู่ในชมรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมในลักษณะที่เป็น
จิตสาธารณะ การช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสในพื้นที่ห่างไกล
ดึงครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 1 กล่าวว่า
“ในช่วงของการเรียนก็คือได้มาเป็นคณะกรรมการองค์การ
บริหารนักศึกษา มีความคิดในตอนนั้นก็ค่อนข้างนอกจาก
เราจะเรียนแล้วเราก็ต้องทำงานเพื่อคนอื่นเพื่อสังคมด้วย
มันเป็นการท้าทายอย่างหนึ่ง เริ่มตั้งแต่ปี 2 ครบเทอม 2
ก็เริ่มเป็นอนุกรรมการของสโมสรนักศึกษา พอปี 3 ก็เป็น
รองนายกขององค์การนักศึกษา พอปีสี่ก็เป็นนายกองค์การ
บริหารนักศึกษา ในขณะที่เราทำกิจกรรมเราก็ค้นคว้าในการ
ทำกิจกรรมในชุมชนไปอยู่กับชาวบ้านก็ได้เห็นการสะท้อน
ปัญหาหลาย ๆ อย่างทำให้เราเห็นมุมมองตรงนั้น” สอดคล้อง
กับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจังหวัดนราธิวาสคนที่ 1 กล่าวว่า
“โครงการเพชรในตมนี้ เป็นโครงการที่ดีมาก มีเวลาช่วงออก
ค่ายก็จะออกมาร่วมมือกันกับเอกอื่นเขาก็จะพาไปออกค่าย
สร้างโรงเรียนอะไรต่าง ๆ เราก็ได้ประสบการณ์เยอะค่ะ”

ความรักศรัทธาในวิชาชีพครูของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู
มีความสุขในการประกอบอาชีพครู และไม่มีใครอยากจะ
เปลี่ยนสายงานไปเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ดังที่ครูผู้ให้
ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 กล่าวว่า “ผมไม่อยาก
เป็นผู้บริหาร ตอนนี้อยู่บริหารมีเยอะแล้ว แต่ครูที่เป็นที่พึ่ง
ให้เพื่อนครูมีน้อย ครูที่คอยดูแล คอยให้กำลังใจเพื่อนครู
ยังมีน้อย ผมเป็นพี่เลี้ยงให้ครูทุกคน ผมสร้างครู 24 คน

ผมถ่ายทอดความเป็นตัวผมลงไปยังครูเหล่านั้น ทำให้เขา
ดูแลเด็กเหมือนที่ผมดูแล โรงเรียนจำเป็นต้องมีครูที่สื่อกับ
เพื่อนครูได้เพราะบางที่ครูก็ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารได้
ควรต้องมีครูสักคน ที่คอยเป็นพี่เลี้ยง และสามารถทำงานเชิงลึก
ในด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน”

แรงบันดาลใจและจุดเปลี่ยนของการมาเป็นครูของผู้ให้
ข้อมูลสำคัญ

จากการสัมภาษณ์เส้นทางก่อนมาเป็นครูของผู้ให้
ข้อมูลสำคัญ พบว่า ทุกคนมีผลการเรียนที่อยู่ในระดับดีถึง
ดีเยี่ยม เป็นนักกิจกรรม แสดงออกถึงการเข้าร่วมกิจกรรม
ที่เสียสละทุ่มเทเพื่อคนอื่น ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของ
คนที่มีภาวะผู้นำ จากข้อมูลการสัมภาษณ์แม้ไม่ใช่ทุกคนที่
มีความใฝ่ฝันในการรับราชการครูตั้งแต่แรก บางคนเพิ่งมา
ค้นพบตัวเองหลังจากการฝึกสอน หรือหลังจากการทำงาน
ในอาชีพครู จุดเปลี่ยนที่สำคัญคือการทำที่ทุกคนได้สัมผัสกับ
โรงเรียนที่ห่างไกลจากตัวเมือง เป็นโรงเรียนที่อยู่ในชนบทที่
มีวิถีชีวิตที่สัมผัสใกล้ชิดกับชุมชนและผู้ปกครองที่ส่วนใหญ่
มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ไม่ดีนัก รายได้ต่ำ นักเรียนขาดการ
ดูแลเอาใจใส่จากผู้ปกครองเนื่องจากไม่มีเวลาในการอบรม
สั่งสอนบุตรหลาน เพราะต้องหารายได้มาจุนเจือครอบครัว
เด็กบางคนผู้ปกครองฝากไว้กับญาติผู้ใหญ่เพื่อที่ตนเองจะ
ได้ไปหางานทำในเมืองหรือในประเทศมาเลเซีย การได้อยู่
ท่ามกลางสภาพการทำงานที่เต็มไปด้วยความขาดแคลน และ
นักเรียนที่ด้อยโอกาสทำให้ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน มีความ
คิดเหมือนกันว่าจะมุ่งมั่นทุ่มเททำให้โรงเรียนมีคุณภาพ
ขึ้นมาให้ได้ นักเรียนจะต้องได้รับการดูแลและเติบโตไปเป็น
คนคุณภาพในอนาคตให้ได้ ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนจึง
พัฒนาตนเองให้สามารถเป็นที่พึ่งสร้างแรงบันดาลใจให้
เกิดขึ้นกับเพื่อนครูและนักเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศในการ
ทำงานร่วมกัน การคิดถึงประโยชน์ของโรงเรียนและนักเรียน
ร่วมกัน ส่งผลทำให้คนที่อยู่รอบข้างครูแกนนำได้รับการ
พัฒนาไปด้วยทำให้มีคนเก่งคนดีที่เพิ่มขึ้น สังคมเกิดความ
ก้าวหน้า (วรวัจน์ สุวคนธ์, 2557) จะเห็นได้จากนักเรียนและ
เพื่อนครูของครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนได้รับการพัฒนาไป
ในทางที่ดีขึ้น จนได้รับรางวัลทั้งในระดับจังหวัดและระดับ
ประเทศ ซึ่งทั้งหมดก็เกิดจากที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน
ไม่ยอมแพ้ต่อข้อจำกัดที่ได้เจอแต่เปลี่ยนข้อจำกัดหรือ
อุปสรรคมาเป็นความท้าทาย ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก
จังหวัดยะลาคนที่ 3 กล่าวว่า “ผมทำงานเป็นสื่อมวลชนนะ
ครับ... มีโอกาสทำข่าวเกี่ยวกับการสอนของครู คิดจะกลับ
มาเป็นครูที่บ้านเกิดของตัวเอง...สถานการณ์ชายแดนใต้ทุก
วันนี้ผมว่าคนที่ดีที่สุดในการทำงานในภาคใต้ก็คือคนที่อยู่ใน

พื้นที่จะเป็นสะพานเชื่อมที่ดีที่สุดของการเอาความรู้ลงไปหมู่บ้าน...ผมทำงานหนักด้วยใจแล้วมันสนุก ทำให้เด็ก ๆ ในบ้านเราเอง” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากจังหวัดยะลาคนที่ 2 ที่ว่า “ครูต้องรู้ว่าเด็กเป็นอย่างไร ปีแรกผมตีเด็ก ตีจนต้องไปดูที่บ้าน ขึ้นไปบนเขาอยู่ในที่ห่างไกล พอไปถึงเราเจอสภาพเด็ก บ้านไม่มีไฟฟ้าใช้ ไม่มีผนัง เสาสีเสาคูกด้วยผ้าทึงสี เขาไม่มีเงินซื้อกระดาษรายงาน ผมกับทีมงานสี่คน กลับมาน้ำตาไหล คิดเลยตอนนั้น... ต้องทำอะไรเขา มากกว่านี้... ทำให้ความฝันของเขาชัดเจนขึ้น” จากแรงบันดาลใจและจุดเปลี่ยนของการมาเป็นครูของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเห็นได้ว่าทุกคนเป็นคนเก่ง ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำครูที่กล่าวว่า การทำงานด้วยความทุ่มเทและมีจิตวิญญาณของความเป็นครูเป็นพื้นฐานสำคัญของครูที่มีภาวะผู้นำ (Katzenmeyer & Moller, 2009) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริย์รัตน์ พัฒนเกียรติ (2552) ที่พบว่า ภาวะผู้นำครูส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศของสถานศึกษาคือภาวะผู้นำครูส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และคนในองค์กร

คุณลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

การนำเสนอข้อมูลในด้านคุณลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยให้บอกเล่าถึงการปฏิบัติหน้าที่และระบุรายละเอียดในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนโรงเรียน โดยสามารถบอกเล่าได้อย่างอิสระ ผู้วิจัยทำการสรุป รวบรวมประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัย จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำครูที่มีความเหมาะสมกับพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ทั้ง 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ภาวะผู้นำทีม และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 9 คน พบว่า ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความสามารถในด้านหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน การวัด ประเมินผล การวิจัย สามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะ

ผู้นำครูด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (Crowther et al., 2002) ยกตัวอย่างเช่นครูทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับนักเรียนดังครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานีคนที่ 2 กล่าวว่า “ครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ต้องเข้าใจหลักการบูรณาการโครงสร้างหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรอิสลามศึกษาเพื่อปรับลดภาระการเรียนของนักเรียนที่ต้องเรียนถึง 16 สาระการเรียนรู้”

คุณลักษณะสำคัญที่โดดเด่นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูแกนนำในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการอ่านออกเขียนได้ที่ถือเป็นภารกิจสำคัญที่สุดโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นนักเรียนที่ด้อยโอกาสโดยส่วนใหญ่ และไม่ได้รับการเลี้ยงที่มีคุณภาพจากผู้ปกครอง นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนน้อย ไม่มีความรู้ทางวิชาการ สมารถสัน มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการเรียน ไม่เห็นความสำคัญของการเรียน เพราะอยู่ในสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ไม่มีตัวอย่างทางสังคมที่จะเป็นแรงจูงใจในการเรียน สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการประกอบอาชีพรับจ้างที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทำให้นักเรียนขาดแรงจูงใจในการเรียน ส่งผลให้นักเรียนเป็นนักเรียนที่ไม่พร้อมสำหรับการเรียน เข้าใจเนื้อหาวิชาการที่เป็นนามธรรมได้ยาก การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนเหล่านี้ จึงต้องสอนให้ลงมือปฏิบัติ สอนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันซึ่งเป็นสิ่งใกล้ตัวที่เรียนรู้ได้ง่ายให้เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ ฝึกคิด ฝึกลงมือปฏิบัติ ฝึกแก้ปัญหาและปัญหาที่ครูจัดให้มีขึ้นเรียนจะต้องเป็นปัญหาที่เป็นเรื่องใกล้ตัว เช่น การใช้สูตรมาใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะของดินสอพองเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการฝึกทักษะโดยการเรียนปนเล่น ทำให้นักเรียนได้ลงมือทำจริง สำคัญอย่างยิ่งที่ครูจะนำเสนอประสบการณ์ที่นักเรียนมีมาเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Dewey, 1956) ดังครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานีคนที่ 1 กล่าวว่า “เราต้องออกแบบให้การเรียนเป็นการเรียนไปด้วยเล่นไปด้วย มีจังหวะให้เขาผ่อนคลายเขาจริงเขาจึงกับการอ่านออกเขียนได้ แต่ต้องจัดให้เขาได้เล่นได้ดูทีวี และลงมือทำ พี่จะให้เขาทำเกษตรด้วยนะเป็นการเรียนด้วยการลงมือทำ” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานี คนที่ 3 กล่าวว่า “มันจะแตกต่างกันเลยนะ ห้องเรียนมันจะเป็นห้องเรียนที่เคลื่อนไหว เด็กก็จะ

มีปฏิสัมพันธ์กับเรา เด็กก็จะมาถามเรา คำนี้อ่านว่าอะไร มันเกิดจากการที่เขาอยากอ่าน อยากจะเรียน” จะเห็นได้ว่าการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ลงถึงตัวเด็ก และหาวิธีการให้เด็กได้เรียนรู้ ทำให้ชั้นเรียนกลายเป็นพื้นที่ที่นักเรียนจะได้แสดงความรู้ความสามารถ และเป็นพื้นที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหลัก ๆ อยู่สองแนวทาง คือ การฝึกปฏิบัติในชั้นเรียนและการฝึกปฏิบัตินอกชั้นเรียนดังนี้

1) การฝึกปฏิบัติในชั้นเรียนเป็นการสร้างให้ห้องเรียนเป็นห้องเรียนที่เน้นการปฏิบัติด้วยการใช้สื่อที่หลากหลาย ยกตัวอย่างสื่อที่มีการผลิตคือ บัตรคำสร้างสรรคภาษาอังกฤษ บุปเฟตต์แต่งประโยคภาษาไทย เรื่องเล่าของอารีจากหมู่บ้านบาละ ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาสคนที่ 1 กล่าวว่า “สื่อที่เป็นบุฟเฟตต์แต่งประโยค... เด็กเขาจะชอบ ... สื่อก็จะออกในเชิงการ์ตูนบ้าง ออกเป็นของที่ทันสมัยหน่อย เขาก็จะได้ตื่นเต้น ตื่นตาค่ะ...เขาสนุก เขาก็อยากเรียน” ซึ่งจะเห็นได้ว่าการออกแบบการจัดการเรียนการสอนแบบนี้เป็นการออกแบบที่สอดคล้องกับนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ชนบทจะต้องให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเป็นการเรียนปนเล่น เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นไปตามธรรมชาติโดยการนำเอาแหล่งเรียนรู้ที่มีหรือเรื่องเล่าที่มีอยู่ในพื้นที่นั้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของนักเรียน

2) การฝึกปฏิบัตินอกชั้นเรียนเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนอกเวลาเรียนปกติ เน้นการทำโครงการ คือ ให้นักเรียนกำหนดการเรียนรู้ของตนเองเชื่อมโยงกับชีวิตจริงโดยใช้ทักษะและองค์ความรู้ที่เคยมีมาและการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อทำให้เกิดผลผลิตหรือความรู้ใหม่ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, พเยาว์ ยินดีสุข, และ ราชน มีศรี, 2557) เป็นการให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยใช้ปัญหาที่เจอในชีวิตประจำวันเป็นตัวตั้งในการฝึกปฏิบัติ โดยนำแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เช่น โครงการน้ำพริกจากพืชพื้นถิ่นที่ไม่ซ้ำกับที่มีอยู่ตามท้องตลาด จนได้น้ำพริกดาหลาที่เป็นพืชที่มีอยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ โครงการไอศกรีมจากพืชท้องถิ่น การทำน้ำยาเอนกประสงค์ การทำซาโบหมอน การทำหนังสือ การสร้างวงประสานเสียง โครงการละครคุณธรรม กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นกิจกรรมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้นำมาจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนเพื่อให้นักเรียนได้ค้นพบศักยภาพของตนเองที่สามารถสร้างอาชีพสร้างความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับบริบทของนักเรียน เพราะ

การเรียนรู้ในรูปแบบนี้เป็นการกระตุ้นให้นักเรียนอยากจะเรียนรู้ด้วยตัวเองโดยมีครูคอยให้คำปรึกษา ผ่านกระบวนการกลุ่มที่ให้นักเรียนได้ทำงานตามทักษะที่ตนเองมีอยู่และในขณะเดียวกันก็ได้พัฒนาทักษะของตนเองและเพื่อนในกลุ่มสอดคล้องกับข้อมูลของครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “เด็กกลุ่มนี้ไม่ชอบเรียนผมสังเกตเห็นว่าเขาชอบการได้ลงมือทำผมเลยพาเขามาทำโครงการน้ำพริกด้วยการให้เขาช่วยกันคิดว่าเราจะทำน้ำพริกอะไรดี ให้เขาช่วยกันเขียนขึ้นมาถ้าซ้ำกับของคนอื่น เราก็ฉีกทิ้งจนสุดท้ายเราได้ น้ำพริกที่ไม่เหมือนใคร ฝึกทำน้ำพริกจนได้รับรางวัลเหรียญทองระดับภาคจากเด็กที่ไม่ชอบเรียน”

1.2 การอ่านออกเขียนได้เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด

ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้การจัดการเรียนการสอนในเรื่องของการอ่านออกเขียนได้ถือเป็นภารกิจของครูทุกคน ไม่ใช่เฉพาะครูในกลุ่มสาระภาษาไทย เพราะการอ่านออกเขียนได้เป็นบันไดขั้นแรกของการเรียนรู้ในกลุ่มสาระอื่น ๆ เด็กในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ใช้ภาษาถิ่นมาแต่กำเนิดมาเรียนรู้อ่านภาษาไทยในภายหลังเมื่อเข้าโรงเรียนจึงส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในกลุ่มสาระภาษาไทยและกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ด้วย (ดนยา สุเวทเวทิน, 2560) ดังครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาสคนที่ 1 กล่าวว่า “เราจะสอนวิชาอื่นไม่ได้เลยถ้าเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ไม่ใช่เขาคิดไม่เป็นหรือเรียนไม่รู้เรื่องนะ เขาค่ะมีปัญหาการใช้ภาษาไทย... จึงขอ ผอ. ไปสอน ป.1 เลย เพื่อให้เขาได้อ่านออกเขียนได้ก่อน” จากการสัมภาษณ์ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนได้สะท้อนในประเด็นนี้และเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนให้การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนเป็นของเพื่อนครูทั้งโรงเรียนและมีกิจกรรมให้เพื่อนครูได้ช่วยเหลือนักเรียนโดยทำกันเป็นทีม โดยครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสะท้อนถึงวิธีการที่สอดคล้องกัน คือ

การคัดกรองนักเรียนที่มีปัญหาเรื่องการอ่านออกเขียนได้ เพื่อนำมาพัฒนาเรื่องการอ่านออกเขียนได้เป็นโดยคำนึงถึงนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยในแต่ละจังหวัดจะมีวิธีการที่หลากหลายแต่ก็มีความใกล้เคียง คือ การคัดนักเรียนเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มกลาง กลุ่มอ่อนโดยใช้ภาษาไทยเป็นเกณฑ์ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) หรือในบางโรงเรียนก็มีการคัดเฉพาะนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ในแต่ละชั้นออกมาเป็นหนึ่งกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผ่านกระบวนการคัดกรองนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้แล้วก็เข้าสู่การลงมือปฏิบัติ

วิธีการแก้ปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ก็จะมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป เช่น การให้นักเรียน

กลุ่มนี้ไปเรียนกับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนกว่าจะอ่านออกเขียนได้ก็นำกลับมาสู่ชั้นเรียนเดิม ใช้หลักการสอนซ่อมเสริม ซึ่งเป็นการสอนพิเศษนอกเหนือไปจากการเรียนการสอนปกติเพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องให้กับนักเรียนกลุ่มนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) โดยการจัดเวลาซ่อมเสริมในช่วงเช้าก่อนเข้าแถว หรือหลังเลิกเรียน หรือระหว่างเวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน หรือแม้แต่การแบ่งนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ไปให้ครูทุกคนในโรงเรียนรับผิดชอบร่วมกันทุกคนโดยแบ่งนักเรียนที่จะต้องดูแลคนละประมาณ 5-8 คนไม่เกินไปจากนี้ เพราะพบว่าถ้าจำนวนเด็กที่มากขึ้นจะส่งผลกระทบต่อครูดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึง โดยครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่จะเป็นแกนนำในการวางแผนบริหารจัดการเรื่องการอ่านออกเขียนได้ และการจูงใจเพื่อนครูเข้ามาดูแลนักเรียนกลุ่มนี้ด้วยความสมัครใจ ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนก็จบเอกภาษาไทยก็จะทำแบบฝึกให้กับเพื่อนครูได้นำไปใช้ในการพัฒนานักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ เพราะปัญหาเรื่องการอ่านออกเขียนได้สำหรับนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ถือเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นเร่งด่วนที่ครูทุกคนจะต้องให้ความสำคัญ ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากจังหวัดยะลาคนที่ 1 กล่าวว่า “หนึ่งก็คือความคาดหวังของผู้ปกครองส่งนักเรียนมาโรงเรียนอยากให้เด็กอ่านออกเขียนได้อยากให้ลูกเขาอ่านได้เขียนได้... เช่นของผมหันหลังจากผ่านกระบวนการจัดการมาแล้วผมรับมา 5 คน หนัก ๆ ไม่รู้จักพยัญชนะสระก็สอนครึ่งชั่วโมงสอนแบบนี้สอนทุกวันตลอดสองเดือน” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานี คนที่ 1 กล่าวว่า “มาถึงตอนนี้ถ้ามีนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ก็ส่งกลับไปเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 เพื่อให้อ่านออก อาจใช้เวลาสักเดือนพอเขาอ่านออกก็ส่งคืนไปในระดับชั้นของเขา เราทำงานกันแบบนี้จะคุยกันเพราะเราหัวใจเดียวกัน”

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถกระตุ้นทางปัญญาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Bass & Avolio, 1994) โดยครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างที่ดีเพราะการเป็นแบบอย่างที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อากาธาตัน ราชพัฒน์ (2554) ที่พบว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่าทุกคนมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากจังหวัด

ยะลาคนที่ 2 ที่มักจะใช้คำพูดที่ว่า “ผมไม่ได้ต้องการเปลี่ยนแค่เด็กแล้วตอนนี้ผมต้องการเปลี่ยนสังคม เพราะผมมองว่าเด็กคือลูกผม ถ้าสังคมเปรียบเสมือนน้ำคล้ำ เด็กเหล่านี้เปรียบเสมือนปลา ผมไม่อยากจะปล่อยปลาของผมลงไป ในน้ำคล้ำ ผมอยากปล่อยปลาที่โตเต็มวัยลงไป ในน้ำสะอาด ผมก็เลยต้องทำสิ่งเหล่านี้” โดยพูดสร้างแรงบันดาลใจกับเพื่อนครูทุกครั้งที่มีโอกาส

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสรุปได้ว่าคุณลักษณะสำคัญที่โดดเด่น คือ การเข้าใจเพื่อนครูเป็นรายบุคคล สามารถกระตุ้นส่งเสริมให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง และสร้างการมีทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 เข้าใจเพื่อนครูเป็นรายบุคคล

จากการสัมภาษณ์ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนพบว่า ทุกคนมีคุณลักษณะเด่นคือการเข้าใจเพื่อนครูเป็นรายบุคคลและสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของเพื่อนครู แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจเพื่อนครูด้วยกัน สังเกตพฤติกรรมศึกษาค้นหาความรู้ความสามารถของเพื่อนครู เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้แสดงศักยภาพของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูด้วยตัวเอง โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดูแลเอาใจใส่บุคคลอื่นเป็นรายบุคคล เพื่อสร้างให้เกิดความรู้สึกของการเห็นคุณค่าและเห็นความสำคัญ (Bass & Avolio, 1994) ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาสคนที่ 3 กล่าวว่า “ครูเอ็งแก้อ้อก็ทำไปสามตัวแล้วเพราะอ้วนและชอบนอนในเวลาว่าง ให้ทำอะไรก็ทำไม่ได้ ทำพัสตุ๊กทำไม่เป็น... พี่ก็เริ่มพูดคุยกับเขาก็เลยรู้ว่าทุกเสาร์อาทิตย์เขาจะเข้าเมืองไปสอนพิเศษนักเรียนมัธยมทำวงออร์เคสตราเลยชวนมาฝึกเด็กที่โรงเรียนทำวงประสานเสียง พี่ช่วยเขาหาเด็ก ฝึกซ้อมจนเราเป็นนักเรียนในสามจังหวัดชายแดนใต้ในราธิวาสที่ได้รางวัลที่ 1 ระดับประเทศ เพื่อนครูที่ต่อต้านเขาก็ยอมรับเขาในที่สุดเพราะคนที่ต่อต้านเขาเราเอามาเป็นทีมงานและทำให้คนกลุ่มนี้ได้ผลงานไปด้วยผลจากการทำผลงานครั้งนั้นครูที่ต่อต้านเขาก็ได้รับการบรรจุกรณีมีผลงานระดับประเทศ” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาสคนที่ 1 กล่าวว่า “พี่วิเคราะห์แต่ละคนได้ พยายามที่จะเป็นกลางเพราะว่าเมื่อไหร่เราไม่เป็นกลางนะเพื่อนจะไม่เชื่อถือเราไม่งั้นเราจะดึงน้อง ๆ ให้มาทำงานให้มีใจอยากทำงานได้ลำบาก มีครูคนหนึ่งสอนวิทยาศาสตร์แต่เขาเก่งในเรื่องแอคติ้งเรื่องดราม่าในเรื่องบทละครอะไรแบบนี้ให้ทำโครงงานวิทย์ไม่โอเค... ก็เลยให้ทำละครประวัติศาสตร์ หรือว่าละครคุณธรรมตอนแรกก็รับผิดชอบ to be number one จนโครงการทูบีนัมเบอร์วันได้ไประดับประเทศ พอมาทำ

ละครคุณธรรมก็เป็นตัวแทนเขตเข้าแข่งขันได้รางวัลเหรียญทองระดับภาคใต้”

2.2 การสร้างทัศนคติเชิงบวก

จากการสัมภาษณ์ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีมุมมองในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เปลี่ยนแปลงเพื่อนร่วมงาน และเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการสร้างทัศนคติเชิงบวก โดยสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนว่าการทำหน้าที่ครูย่อมต้องเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาอยู่หลายรูปแบบทั้งเพื่อนครูด้วยกันเอง นักเรียนหรือแม้กระทั่งชุมชนหรือผู้ปกครอง การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างทัศนคติเชิงบวกเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นกับเพื่อนครูให้เพื่อนครูเห็นว่าการเผชิญหน้ากับปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องปกติที่คนเป็นครูจะต้องพบเจอ มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้ และท้าทายความสามารถในการที่จะต้องจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โคจิ ทาคากิ (2559) ประธานกรรมการบริหารบริษัทให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลของญี่ปุ่นที่กล่าวว่าการมีความคิดในเชิงบวกคือการยอมรับและเผชิญหน้ากับสถานการณ์จริงที่เป็นอยู่ จะทำให้เรามองเห็นศักยภาพใหม่ๆ ในตนเอง เป็นธรรมดาที่มนุษย์จะต้องเจอกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันปัญหาหรืออุปสรรคและยังเป็นปัญหาที่ต้องเจอร่วมกันคำพูดและการกระทำของคนที่เป็ผู้นำจะสำคัญมากที่จะต้องเปลี่ยนความรู้สึกเชิงลบมาเป็นเชิงบวกร่วมกันของทีมทำให้มีทางออกและแนวทางในการแก้ปัญหาหรือการเผชิญหน้ากับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ การสร้างทัศนคติเชิงบวกจึงเป็นสิ่งที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความเห็นตรงกันและมีแนวทางในการเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทายทำให้ครูกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 กล่าวว่า “เราไม่เคยใช้งบประมาณมาเป็นตัวตั้งในการจัดกิจกรรม...อย่างวิธีรอมฎอน (กิจกรรมละศีลอดของนักเรียนที่นับถือศาสนาอิสลาม)...ให้นักเรียนนำไข่ไก่มาลงทะเลเขียนคนละ สองฟอง แล้วเราก็แจ้งผู้ปกครองทราบพอผู้ปกครองรู้ เขาก็นำข้าวของมาบริจาค บ้านนี้มีมะพร้าวก็เอามะพร้าวมา บ้านนี้มีหน่อไม้ก็เอาหน่อไม้มา บ้านมีข้าวสารก็เอาข้าวสารมา เราทำกันอย่างนี้... ถ้าเป็นค่ายที่ผมจัดไม่เคยของบจาก ผอ. ผมจัดของผมเองได้” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 3 กล่าวว่า “กิจกรรมทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้พาเด็กไปดูรัฐสภาไปกรุงเทพฯด้วยงบประมาณที่เก็บจากเด็กคนละ 200 บาท ไปกับรถไฟฟรี ครูลำบาก เด็กก็ลำบากครับ ครูนอนพื้น เด็กก็นอนพื้น เด็กกินข้าวกล่องยังงั้นครูก็กินอย่างนั้นเราจะไม่มีแบ่งแยก โรงเรียนก็ไม่มีตั้งค้แต่ว่าเราทำด้วยใจ

จนกระทั่งเราพาไปได้ถึง 3 ครั้งที่กรุงเทพฯ นะ คนเบตงจะไปกรุงเทพฯ ยากมากนะพี่... ระดมทุนจากเพื่อนที่เคยเรียน ม.อ. ด้วยกันแล้วก็เป็ลูกหลานเจ้าของโรงแรมอะไรต่างๆ ที่กรุงเทพฯ เราอาศัยเครือข่ายอย่างนี้ครับมาช่วย ก็ได้ที่พักของเพื่อนนี้แหละครับ... ที่โรงแรมนั้นมีแต่เด็กเราครับที่เป็นเด็ก 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เหลื่อเป็นฝรั่งหมดเลย ญี่ปุ่น จีน อินเดีย คือ ย่านคนรวยที่เราไม่มีโอกาสอยู่แล้วลำพังเราจะไปเหยียบนั่งกินน้ำที่โรงแรมริสอร์ทอย่างนั้นก็ไม่มีโอกาสอยู่แล้ว... ทุกกิจกรรมเราทำด้วยความที่ว่าทำยังไงก็ได้ให้เด็กได้อะไรมากที่สุดจากกิจกรรมนี้”

3. ภาวะผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบรับใช้ในการนำทีม เพราะครูแกนนำที่เป็นครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในโรงเรียนเป็นเพียงคุณครูท่านหนึ่งในโรงเรียนที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า หรือมีอำนาจในการบังคับบัญชาสั่งการทีมตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทีมที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดของบทความนี้ คือ ผู้นำทีมนั้นจะเป็นการนำอย่างเป็นการ มีการสั่งการทีมโดยอำนาจในเชิงตำแหน่ง มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) จะเห็นได้ว่าการนำทีมในลักษณะตามกรอบแนวคิดไม่สอดคล้องกับการนำทีมของครูแกนนำที่เป็นครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ การนำทีมของครูแกนนำซึ่งเป็นครูคนหนึ่งในโรงเรียนไม่มีอำนาจในเชิงตำแหน่ง มีเพียงการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับเพื่อนครู ด้วยการให้การดูแลช่วยเหลือ ทำให้เพื่อนครูชื่นชอบ ชื่นชมในความเชี่ยวชาญ การแสดงออกถึงภาวะผู้นำทีมจึงแสดงออกมาในลักษณะที่เป็นบุคคลที่คอยให้บริการ เสียสละทำเพื่อกลุ่มจนเกิดเป็นทีม ใช้การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับเพื่อนครู แสวงหาเพื่อนครูที่มีแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนหรือการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อนักเรียนด้วยการเป็นผู้บริการตามลักษณะตามธรรมชาติของครูแกนนำที่เป็นบุคคลที่มีความทุ่มเท เสียสละทำเพื่อส่วนรวม และมีความประสงค์จะสร้างความสำเร็จด้วยการเป็นผู้บริการเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและนอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้เพื่อนครูได้แสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนของครูแกนนำที่เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ มองการณ์ไกล มีจิตบริการ มุ่งมั่นพัฒนาบุคคลและสร้างสรรค์ชุมชน ซึ่งการนำทีมด้วยการแสดงคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Greenleaf, 2003) โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบรับใช้ คือ การที่ผู้นำสามารถมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนไปเห็นคุณค่า

และประโยชน์ของส่วนรวมและพร้อมที่จะให้บริการผู้ตามทุกคนได้มีโอกาสประสบความสำเร็จจากการให้ความช่วยเหลือหรือการให้บริการของตนเอง (Daft, 2002) การมีภาวะผู้นำที่แบบรับใช้จึงเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีสภาพบริบททางสังคมวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติและศาสนา เพราะสามารถลดช่องว่างและสามารถสร้างความเข้าใจในความหลากหลายและความแตกต่างได้เป็นอย่างดี เกิดการทำงานร่วมกันที่เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นทีมขึ้นมาโดยไม่ยากตามข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสร้างทีมด้วยการพูดคุย เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เป็นนักฟังที่ดี เป็นนักบริการที่ดี ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 กล่าวว่า “ความสำเร็จเกิดที่ทีมงาน เราเป็นครูที่นอนโรงเรียนเราทุกคนเต็มใจที่จะสอนเพื่อตัวเด็กสอบเข้าจุฬารณ์ ผมจะเป็นคนคอยบริการอำนวยความสะดวกให้เพื่อนครูในการทำงานร่วมกัน เป็นเรื่องน่าภูมิใจสำหรับเด็กในพื้นที่ห่างไกลอย่างบาหลี...แต่เราฝันจะตัวเด็กสอบเข้าโรงเรียนจุฬารณ์ ผมทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอด ไม่หยุดทำ” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานีคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “เรื่องเยี่ยมบ้าน อันที่จริงที่ไม่ได้รับผิดชอบ...แต่ที่ต้องไปดูระบบให้น้องเขา ถาม ผอ. ว่าเราต้องเยี่ยมบ้านไหม ผอ. บอกว่าไม่ต้องไปเพราะเสี่ยง แต่เราก็กลับมาคิดกันว่าถ้าไม่ไปเราก็ไม่ได้ความจริง ไม่ได้งาน จะทำยังไงกันดี เราก้ใช้วิธีการประชุมกลุ่มไม่มี ผอ. เราจะออกเยี่ยมบ้านเป็นสายให้ครบทุกหลัง โดยใช้ครูในพื้นที่ใช้คนให้ถูกกับที่ ให้ครูไปเป็นกลุ่ม ผอ. เสนอแนะว่าให้ผู้ปกครองเขาถ่ายรูปส่งมาให้ไหม เพื่อครูจะได้ไม่ต้องเยี่ยมบ้าน พี่ก็บอกว่า ไม่ได้หรอก ผู้ปกครองในสามจังหวัดไม่มีโทรศัพท์ เพราะเด็กเรายากจนผู้ปกครองก็ยากจน หลังจากนั้นพวกเขาก็ประชุมกันเพื่อทำงาน แบ่งสาย พี่ก็จะคอยดูแลระบบและก็ให้เงินเป็นกำลังใจเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นค่าน้ำมันรถ ค่าเติมเงินในโทรศัพท์ให้หน่อย ๆ เพื่อดูแลคนทำงานด้วยกัน ไม่เป็นไรเราทำเพื่อโรงเรียนของเรา ออกแรงไม่ได้ก็ออกเงิน ในกลุ่มเราจะต้องไม่กินแรงกัน แบ่งงานกันทำ”

4. ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย

ด้านภาวะผู้นำเชิงนโยบาย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย คือ การนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติเท่านั้น ไม่อาจสะท้อนคุณสมบัติตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำครูเชิงนโยบายได้ทั้งหมด เนื่องจากบริบทการศึกษาไทยที่เป็นระบบราชการแบบรวมศูนย์ด้านนโยบายจึงเป็นเพียงการรับนโยบายจากส่วนกลางลงสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดการ

วิเคราะห์นโยบายเฉพาะการวิเคราะห์ทางเลือกนโยบายเปรียบเทียบทางเลือกนโยบาย เลือกวิธีลงมือปฏิบัติตามนโยบายและการติดตามประเมินผลเท่านั้น (Walker, 2000) เนื่องจากพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีกิจกรรมโครงการที่ดึงดูดดึงดูดนักเรียนออกจากห้องเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสะท้อนบทบาทตรงกัน คือ การเป็นผู้ประสานงานเจรจาต่อรองทำความเข้าใจกับผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียน คัดเลือกนโยบายตามความจำเป็นเท่านั้น และการใช้การบูรณาการ คือ การนำโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการอยู่แล้วมารายงานให้สอดคล้องกับที่นโยบายส่วนกลางต้องการ เพื่อลดภาระงานของเพื่อนครูและนักเรียน ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดปัตตานีคนที่ 1 กล่าวว่า “บางอย่างที่โรงเรียนนี้เราดำเนินการตามนโยบายอยู่ก่อนแล้วเช่นการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้เห็นว่ามีประโยชน์ก็ทำไป แต่ถ้ามีนโยบายบางอย่างที่ไม่มีประโยชน์กับนักเรียนก็จะคุยกับเพื่อนครูว่าอันนี้เราไม่ทำนะแค่รายงานตามที่มีก็พอทุกวันนี่เด็กเรียนเยอะแล้วไหนจะวิชาสามัญไหนจะวิทยาศาสตร์” คุณลักษณะโดดเด่นที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำด้านนโยบายจึงเป็นเรื่องของการประสานงานและการเจรจาต่อรอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การเป็นผู้ประสานงาน

การเป็นผู้ประสานงานนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสะท้อนตรงกันว่า โรงเรียนจำเป็นต้องมีครูที่จะต้องทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเพื่อนครูด้วยกันเองและระหว่างเพื่อนครูกับผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำครูที่กล่าวว่าการเป็นผู้ประสานงานเป็นคุณลักษณะสำคัญของครูที่มีภาวะผู้นำ (Wilmore, 2007) ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 ได้กล่าวถึงการประสานงานในกรณีที่มีการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของผู้บริหารระดับสูงโดยได้รับแจ้งล่วงหน้าเพียงหนึ่งวัน ทำให้ครูคนดังกล่าวจะต้องทำหน้าที่ในการประสานงานกับหลายฝ่ายในโรงเรียนและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาเร่งด่วนจึงต้องอาศัยทักษะการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการประสานงานที่ตื้นนั้นสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนครูผู้ปกครองและชุมชน ดังสอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญจังหวัดยะลาคนที่ 3 ที่พยายามจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ชุมชนรักและเห็นคุณค่าของโรงเรียนโดยการทำหนังสือเรื่องคืนรังกัมปง (กัมปงแปลว่าหมู่บ้าน) โดยทำเป็นหนังสือกลางแปลงฉายให้กับผู้ปกครองชมในงานสัมพันธ์ชุมชนพร้อมกับการจัดเสวนาวิธีการทำอย่างไรให้บุตรหลานรักการเรียนส่งผลให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในโรงเรียน

ส่งบุตรหลานที่เคยส่งไปเรียนที่อื่นกลับมายังโรงเรียนแห่งนี้ เพื่อนครูเกิดการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง มีการพูดคุยกันระหว่างเพื่อนครูในการหาทางแก้ปัญหาพฤติกรรมนักเรียนและการพัฒนานักเรียนด้านวิชาการทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น 93 คนในรอบ 3 ปี

4.2 การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสะท้อนตรงกันว่าการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่แล้วในโรงเรียน โดยเฉพาะการต่อรองกับผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียน โดยหลักในการเจรจาต่อรอง คือ การคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ยังรวมถึงการเจรจาต่อรองที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนครูซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำครูที่กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นคุณลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำ (Merideth, 2007) โดยมีหลักการในการต่อรองคือการใช้การสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ (บาร์ตัน ลาร์รี่, 2554) ดังที่ครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดนราธิวาสคนที่ 2 กล่าวว่า “ท่าน ผอ. ครับปีที่ผ่านมามีคุณครูทำงานกันอย่างหนักเราได้รางวัลหลายรายการ ควรให้รางวัลกับคุณครูบ้างนะครับ เช่น การพาไปเที่ยวอะไรอย่างนี้...ในส่วนของนโยบาย เราไม่ถึงกับปฏิเสธ แต่เราพยายามบูรณาการนโยบาย เช่น ลดเวลาเรียน โรงเรียนคุณธรรม พยายามบูรณาการ ลดเวลาเรียน เรื่องคุณธรรม เราจะสอนการวางรองเท้า เราก็จะใช้ช่วงลดเวลาเรียนคือ พยายามบูรณาการเพราะเราไม่มีเวลาก็จะต่อรองกับผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติว่าขอดำเนินการอย่างนี้” สอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 2 ทำโครงการงานอาชีพไอศกรีมจากผลไม้พื้นถิ่นจนสามารถ ทำไอศกรีมส่งร้านค้าได้กำไรวันละ 5,000 บาท ทำให้นักเรียนยากจนมีเงินในบัญชีเป็นทุนการศึกษาคนละ 20,000 บาท โดยการเจรจาต่อรองกับผู้อำนวยความสะดวกในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เครื่องทำไอศกรีม และการขายให้กับนักเรียนในโรงเรียน และยังสอดคล้องกับครูผู้ให้ข้อมูลสำคัญในจังหวัดยะลาคนที่ 3 ที่ทำโครงการอาชีพ ไข่ไก่หม้อน สามารถเจรจาต่อรองกับองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ให้สนับสนุนงบประมาณสร้างห้องผลิตไข่ไก่หม้อน นอกจากนี้การเจรจาต่อรองกับผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนในเรื่องของการไม่ดำเนินการนโยบายหลายอย่างที่ ไม่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน โดยให้ครูให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนทำให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนจนทำให้ชุมชนส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนที่

โรงเรียนทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น โรงเรียนหนึ่งในจังหวัดยะลาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจังหวัดยะลาคนที่ 2 มีจำนวนนักเรียนเพิ่มสูงขึ้นจากเดิม 30 คน เป็น 120 คน เฉพาะนักเรียนในระดับมัธยมเพราะโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนขยายโอกาสที่มีทั้งนักเรียนในระดับประถมและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญของจังหวัดยะลาคนที่ 3 มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นจาก 150 คน เป็น 247 คน และโรงเรียนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ของจังหวัดนราธิวาสเพิ่มขึ้นจากเดิม 60 คน เป็น 96 คน เฉพาะนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเช่นเดียวกันเพราะเป็นโรงเรียนขยายโอกาส

ผลการวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้พบว่า มี 4 คุณลักษณะที่สอดคล้องกับพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องมีความเข้าใจในบริบทของนักเรียนอย่างลึกซึ้ง มีความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมุ่งเน้นภารกิจการแก้ปัญหาอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเข้าใจเพื่อนครูเป็นรายบุคคลและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มีภาวะผู้นำที่ทีมที่สร้างทีมด้วยการดูแลช่วยเหลือเพื่อนครูทำให้เกิดทีมที่เข้มแข็งมีสัมพันธภาพที่ดีของเพื่อนครู และมีภาวะผู้นำเชิงนโยบายที่เน้นการประสานงานและการเจรจาต่อรอง

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ครูที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไปในทางที่ดี ทำให้เกิดการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนในระดับชั้นเรียนได้จริง ดังนั้นในการจัดทำข้อเสนอแนะในการวิจัยจึงขอเสนอแนะใน 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

1. กำหนดนโยบายการผลิตครูโดยคัดคนเก่งที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูเข้ามาเรียนและให้สวัสดิการในระหว่างเรียนพร้อมทั้งการได้เข้าทำงานหลังจากจบการศึกษาเนื่องจากคนเก่งคนดีกลุ่มนี้มีพื้นฐานในการพัฒนาตนเองจนเป็นครูที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับพื้นที่ที่มีอัตลักษณ์เฉพาะได้
2. กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำครูในการประเมินผล
3. เปลี่ยนมุมมองหรือทัศนคติที่ดีต่อครูที่มีภาวะผู้นำในฐานะผู้สร้างการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของนักเรียน

ผู้ปฏิบัติงาน และครู ด้วยการสนับสนุน ส่งเสริม เปิดโอกาสให้ครูที่มีภาวะผู้นำได้รับผิดชอบโครงการหรือสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ เพื่อร่วมวางแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูที่มีภาวะผู้นำได้แสดงออกที่มากกว่าเดิม เช่น เปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอความคิดและลงมือปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในงานสำคัญ โดยผู้อำนวยการโรงเรียน ติดตามสนับสนุน สอนงาน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ สร้างโอกาสในการแสดงศักยภาพของครูอย่างเต็มกำลังและความสามารถ เพราะครูที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้

2. สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ครูได้ฝึกลงมือปฏิบัติ นำสิ่งที่เกิดการเรียนรู้อะไรมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์สะท้อนคิด เพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับครู

1. ด้านบุคลิกภาพของครู ครูควรกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้อำนวยการโรงเรียน มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ กล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย กล้าท้าทายตัวเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความรักศรัทธาในวิชาชีพและมีความเชื่อว่า ครูเท่านั้นจะปฏิรูปชั้นเรียนได้ ทำทุกอย่างด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่น

2. ด้านองค์ความรู้ของครู ครูควรพัฒนาวิชาชีพด้วยตนเอง เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การเข้าร่วมการฝึกอบรม ในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือสนใจ พัฒนาทักษะการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนโดยการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างทัศนคติที่เข้มแข็งต่อการพัฒนาตนเอง สร้างนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการเพิ่มศักยภาพและความสามารถของตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายในสภาพการทำงานด้วยการเชื่อมั่นในหนทางที่ดีกว่าอยู่เสมอ

3. ด้านความสัมพันธ์ ครูควรสร้างโอกาสในการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจกับครูแกนนำที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพครู และการเป็นครูที่มีภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย

เชิงปริมาณเพื่อยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้

2. ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถนำไปพัฒนาครูในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ให้มีภาวะผู้นำ เพราะครูที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างการปฏิรูปในระดับชั้นเรียนได้ และสามารถช่วยเหลือผู้อำนวยการโรงเรียนในการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้

เอกสารอ้างอิง

- จารึก อยะวงค์. (2560, มิถุนายน 13). การศึกษาไทยปัญหาอยู่ที่ไหนกันแน่. *มติชนออนไลน์*. Retrieved from http://www.matichon.co.th/columnists/news_579300
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาย โพธิ์ธิดา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ปริ้นติ้งส์.
- โคจิ ทาคากิ. (2559). *ทำงานอย่างไรไม่ให้สูญเสียความเป็นตัวเอง* (ณิชา รักเกียรติงาม, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ชอร์คัท.
- ดนยา สุเวทเวทิน. (2560, ตุลาคม 3). พัฒนาเด็กไทยอ่านออกเขียนได้. *มติชนออนไลน์*. Retrieved from http://www.matichon.co.th/lifestyle/news_684671
- ทินพันธุ์ นาคะตะ. (2553). การก่อการร้ายในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้: สาเหตุสำคัญ. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 16, 912-932.
- บาร์ตัน ลาร์รี่. (2554). *การจัดการภาวะวิกฤติ* (ไพโรจน์ บาลัน, ผู้แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- เบญจา ยอดดำเนิน แอ็ดดิคัจ, และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: ซีโนพับลิชชิง.
- ปรัชญา โต๊ะอิตเต, และ ปกรณ์ พึ่งเนตร. (2556 กุมภาพันธ์ 8). ปันคะแนนโหนดข้อกล่าวหาทับคำชี้แจง. *สำนักข่าวอิศรา*. Retrieve from <https://www.isranews.org/content-page/67-south-slide/19274>
- ประไพพิมพ์ สุวิสินนทร์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *ปาริชาติ*, 29(2), 32-48.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, พเยาว์ ยินดีสุข, และ ราเชน มีศรี. (2557). *การสอนคิดด้วยโครงงานการเรียนการสอนแบบบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.

- รายงานเบลมองต์. (2551). *มนุษย์วิจัยจรรยาบรรณ* (วิชัย โชควิวัฒน์ และ ทิพิชา โปษยานนท์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: องค์การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วรวัจน์ สุวคนธ์. (2557, สิงหาคม 13). คนเก่งคนดีคนที่มีประโยชน์. *กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/597743>
- ศิริเพชร ทฤษฏณาวดี. (2560, ตุลาคม 22). ยกครูเป็นอาชีพทรงเกียรติเด็กจึงจะเรียนเก่ง ตอน 1. *เดลินิวส์*. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/article/605478>
- สุริย์รัตน์ พัฒนเจริญ. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณเชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449. doi:10.1177/003172170108200607
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Corwin Press.
- The Center for Teaching Quality (CTQ). (2014). *The teacher leadership competencies*. Retrieved from http://www.nbpts.org/wp-content/uploads/teacher_leadership_competencies_final.pdf
- Crowther, F., Kaagen, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. California: Corwin Press.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Florida: Harcourt.
- Dewey, J. (1956). *The child and the curriculum and the school and society*. Chicago: Phoenix books.
- Fullan, M. G. (2004). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. California: Corwin Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leadership within*. New Jersey: Paulist Press.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. London: YHT.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). California: Corwin Press.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merideth, M. E. (2007). *Leadership strategies for teachers*. (2nd ed.). California: Corwin Press.
- National Education Association (NEA). (2018). *The teacher leadership competencies*. Retrieved from <http://www.nea.org/home/61346.htm>
- Silva, D. Y., Gimbert, B., & Nolan, J. (2000, Aug). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record*, 102(4), 779-804.
- Strodl, P. (1992, March). A model of teacher leadership. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Educational Research Association, Hilton Head, SC.
- Swanson, J. Elliott, K. Harmon, J. (2011). *Teacher leader stories: The power of case methods*. California: Corwin Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (TLEC). (2010, February 10). *Teacher leader model standards*. Retrieved from http://www.tlstandards.pbworks.com/f/13852_TeacherLeaderStnds_HR.pdf
- Walker, E. W. (2000, May). Policy analysis: A systemic approach to supporting policy making in the public Sector. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 9, 11-27. doi:10.1002/1099-1360(200001/05)9:1/33.3.CO;2-V
- Wilmore, E. (2007). *Teacher leadership: Improving teaching and learning from inside the classroom*. California: Corwin Press.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decade of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. doi:10.3102/00346574003255