

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ
โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา

นางประไพ ธรรมรัช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RESEARCH AND DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC COMPETENCY ENHANCEMENT
MODEL USING FULLAN'S STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING
FOR ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS

Mrs. Prapai Tharamathaj

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Curriculum and Instruction

Department of Curriculum, Instruction and Educational Technology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

531336

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ
โดยใช้กลยุทธ์การปรับ โครงสร้างองค์กรของพูลแดนสำหรับครู
ประถมศึกษา

โดย

นางประไพ ธรรมรัช

สาขาวิชา

หลักสูตรและการสอน


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


อาจารย์ ดร.วิภาวรรณ วงษ์สุวรรณ คงเผ่า

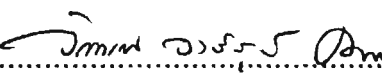
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

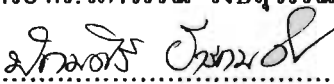

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พันธ์ เฉชะกุลปัด)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.วิภาวรรณ วงษ์สุวรรณ คงเผ่า)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปัทมาศิริ ชีรานุรักษ์ จารุชัยนิวัฒน์)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.ปัญญา แก้วกีบุตร)

ประไพ ธรรมรัช : การวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแสนสำหรับครูประถมศึกษา. (RESEARCH AND DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC COMPETENCY ENHANCEMENT MODEL USING FULLAN'S STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING FOR ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS) อ. ที่ปริญญาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.สำลี ทองธิว, อ. ที่ปริญญาวิทยานิพนธ์ร่วม : อ.ดร.วิภาวรรณ วงษ์สุวรรณ คงเฝ้า, 234 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแสนสำหรับครูประถมศึกษา และศึกษาคุณภาพของรูปแบบ ขั้นตอนการพัฒนาแบบประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลภาคสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพและปัญหาสมรรถนะทางวิชาการของครู จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาสร้างต้นร่างรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูในส่วนที่ต้องการ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ กลุ่มเป้าหมายเป็นครูประถมศึกษา จำนวน 24 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน ซึ่งมีขนาดต่างกัน คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.มหานคร ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลพัฒนาการของสมรรถนะทางวิชาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสังเกตการสอน สังเกตการดำเนินงานด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการบันทึกการปฏิบัติงานด้านการสอนและการเป็นผู้นำทางวิชาการของครู การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การหาค่าเฉลี่ย และข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การอุปนัยและการบรรยาย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแสนสำหรับครูประถมศึกษา ประกอบด้วย 1. หลักการและวัตถุประสงค์ 2. ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจนไปพร้อมกัน 2) สร้างความรู้ด้วยตนเอง 3) สร้างสรรค์สายสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5) สร้างกลยุทธีการประเมินผล 3. การประเมินผลสมรรถนะ โดยประเมินทั้งระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ

2. คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแสนสำหรับครูประถมศึกษา พบว่า ครู มีระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครูอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยระดับของสมรรถนะที่สูงที่สุดคือ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ รองลงมาคือ การออกแบบการเรียนรู้ และ การประเมินผลการเรียนรู้ตามลำดับ

2.2 ระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ในด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก และด้านการสื่อสารอยู่ในระดับดี

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริญญาวิทยานิพนธ์หลัก

ปีการศึกษา ..2553

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริญญาวิทยานิพนธ์ร่วม

4984668027 : MAJOR CURRICULUM AND INSTRUCTION

KEYWORDS : ACADEMIC COMPETENCY / ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING / ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS

PRAPAI THARAMATHAJ : RESEARCH AND DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC COMPETENCY ENHANCEMENT MODEL USING FULLAN'S STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING FOR ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS. THESIS
 ADVISOR : ASSOC. PROF. SUMLEE THONGTHEW, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : WIPAWAN WONGSUWAN KONGPOW, Ph.D., 234 pp.

The purposes of this research were to develop an academic competency enhancement model adapting Fullan's strategies for organizational restructuring for elementary school teachers and to study quality of the developed model. This model was developed through researching related documents and conducting fieldwork. The draft of the model was submitted to be reviewed by selected experts in the field of curriculum and instruction before being trial out in three selected elementary schools in Bangkok, one was categorized as an extra large school, another was large, and the last one was medium size school. Twenty four purposively selected elementary school teachers in the selected schools were involved in the study. Qualitative data were collected through participation observation with in-depth interviews, focus group interview, dialogue, and personal reflective journals techniques and analyzed through content analysis, and analytical induction while quantitative data analysis, mean, was used. Research findings were as the followings:

1. The ACE Model initiated to enhance the absence competency of the 24 teachers was composed of 3 essential elements: a) rationale and objectives, b) the 5 strategic plans emphasizing on 5 strategies as the followings 1) the caring goal sharing strategy 2) the self-knowledge creation strategy 3) the caring-trust-respect performance strategy 4) the create learning culture strategy, and 5) the collegial evaluation strategy, and c) the evaluation of academic competency occurring both during and after the utilization of the 5 strategies.

2. The quality of the ACE model could be explained through the competency level of the teachers. Both the teachers' academic competency and the academic leadership competency were found to be elevated up to the good (the third) level. When scrutinizing individual competency category, it was found that:

2.1 The level of the academic competency in all instructional management category was elevated up to the good level. The instructional delivery competency was found to be the most accomplished dimension, followed by the instructional design competency dimension, and the instructional evaluation was found to be the least accomplished dimension.

2.2 The level of the academic leadership category was found to be elevated up to the good (the third) level in all dimensions, with the team working dimension was at the very good (level forth), and the communication dimension at the good (the third) level.

Department : Curriculum, Instruction, and Educational Technology

Field of Study : Curriculum and Instruction

Academic Year : 2010

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

Prapai Tharamathaj

Sumlee Thongthaw

Wipawan Wongsuwan Kongpow

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความเมตตาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาดูแลเอาใจใส่ให้ คำปรึกษาในการทำวิจัยและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์อย่างดียิ่ง รวมทั้งให้คำแนะนำ ในการค้นคว้าหาความรู้ การให้โอกาสได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดระยะเวลาในการทำวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบ ขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วิภาวรรณ วงษ์สุวรรณ คณเภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเขียนวิทยานิพนธ์ ตรวจแก้ไขความถูกต้องทางภาษา รวมทั้งให้ กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พิมพันธ์ เคชะคุปต์ ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. ปัทมศิริ ธีรานุรักษ์ จารุชัยนิวัฒน์ และ ดร. ปัญญา แก้วเกียรติ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขการ เขียนวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู อาจารย์และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน กรณีศึกษา ทั้ง 3 โรงเรียน ที่กรุณาเสียสละเวลา เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้และให้ความร่วมมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล จนทำให้ผู้วิจัยดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจรูปแบบ และให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณหัวหน้าภาคและคณาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอนที่ให้ความเมตตาห่วงใย ให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ทุนอุดหนุนในการนำเสนอ ผลงานวิจัยในต่างประเทศ ขอขอบคุณบุคลากรคณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ให้บริการทุกด้านด้วยความเป็นมิตร และมีน้ำใจเสมอมา

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ ครอบครัวบุญพัฒน์ และครอบครัวธรรมรัช ที่ให้การ สนับสนุน และเป็นกำลังใจอย่างดีแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งขอบคุณ เพื่อนนิสิตปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน ตลอดจนรุ่นพี่และรุ่นน้องที่กรุณาช่วยเหลือ เป็นกำลังใจให้ตลอดมา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
รูปแบบ	14
ความหมายของรูปแบบ	14
ประเภทของรูปแบบ	15
องค์ประกอบของรูปแบบ	17
การพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบ	17
แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ.....	18
ความหมายของสมรรถนะ.....	18
องค์ประกอบของสมรรถนะ	19
ความหมายของสมรรถนะทางวิชาการ	21
แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ.....	32
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	33

บทที่	หน้า
ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์.....	34
แนวคิดการร่วมมือร่วมพลัง	36
การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	40
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร	43
โครงสร้างองค์กร	43
การปรับโครงสร้างองค์กร.....	44
สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	45
บรรยากาศองค์กร	46
วัฒนธรรมองค์กร	54
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	65
แนวคิดเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลน.....	66
องค์ประกอบของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	67
กระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	68
ระยะเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
การกำหนดโรงเรียนกรณีศึกษา	81
การเลือกครูกรณีศึกษา	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
การดำเนินการวิจัย	84
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	85
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม.....	86
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้ กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับ ครูประถมศึกษา	91
การพัฒนาและหาคุณภาพของเครื่องมือ	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
การตรวจสอบข้อมูล	98
การวิเคราะห์ข้อมูล	98

บทที่	หน้า
4	สภาพลักษณะของสนามวิจัย..... 100
	ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน 100
	ข้อมูลของครูครุภัณฑ์ศึกษา 109
	สมรรถนะทางวิชาการของครูใน โรงเรียนครุภัณฑ์ศึกษา 112
5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 116
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี 116
	ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาคสนาม 122
	ตอนที่ 3 ผลการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบ 127
	ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษา 137
6	รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้าง องค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา 150
7	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 167
	สรุปผลการวิจัย 169
	อภิปรายผลการวิจัย 174
	ข้อเสนอแนะ 184
	รายการอ้างอิง 188
	ภาคผนวก 201
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 234

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบบรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อยกับแบบ มีประสิทธิผลมาก	50
2	ข้อมูลของครูกรณีศึกษา	109
3	กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน	125
4	แสดงวิธีการสำหรับครูกรณีศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน 3 กลุ่ม	146
5	แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน เปรียบเทียบ สมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ของครูกรณีศึกษา	147
6	แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เปรียบเทียบ สมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของ ครูกรณีศึกษา	151

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	The Iceberg Model of Competency	21
2	การเปลี่ยนถ่ายความรู้และการรับรู้ประสบการณ์	35
3	บรรยากาศองค์กรของ Reddin	51
4	ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein	58
5	ขอบข่ายของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร	64
6	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการของฟูลแลน	65
7	ทฤษฎีรูปแบบของสนามพลัง	65
8	กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ขั้นตอน ของเลวิน	66
9	ช่วง Implementation Dip จำเป็นต้องใช้แรงผลักดัน	66
10	กรอบแนวคิดในการวิจัย	80
11	ผลการวิเคราะห์สาระสำคัญของแนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน..	120
12	ผลการสังเคราะห์หลักการของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับองค์กรของฟูลแลน	121
13	ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน	127
14	การปรับขั้นตอนที่ใช้กระตุ้นให้ครูพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ	129
15	ขั้นตอนการดำเนินการตามรูปแบบจากการปรับปรุงครั้งที่ 4	132
16	รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา	174

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร รวมทั้งวิทยาการใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำให้สังคมโลกในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้จากผลกระทบดังกล่าว จะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ในสภาวะดังกล่าวสังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 2) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง โดยมีเป้าหมายหลักคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยทุกระดับรวมถึงตัวบุคคล โดยเฉพาะครูยุคปฏิรูปจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาบทบาททั้งในด้านเนื้อหาที่จะสอนและกระบวนการเรียนการสอนใหม่ๆ ที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2546: ก) นอกจากนั้นครูยุคปฏิรูปยังต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนต่างๆ แสวงหานวัตกรรม วิธีการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยบทบาทที่เปลี่ยนไปจึงทำให้ครูต้องพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องปรับตัวกับปริมาณและคุณภาพงาน วิธีการทำงานและค่านิยมการทำงาน เพื่อให้รองรับกับผลกระทบดังกล่าวมากที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ครูยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ประกอบรวมกันเป็นความสามารถหลายด้าน เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าที่เคยปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่า ครูยุคปฏิรูปจำเป็นต้องนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

สมรรถนะ (competency) มิใช่เป็นเพียงความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เท่านั้น แต่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือกลุ่มของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548: 5-6; พิมพันธ์ เคะชะคุปต์ และพรทิพย์ แจ่มจัน, 2550: 403) ในปัจจุบันจะพบว่า ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประโยชน์ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (human resource management) ด้วยความเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตขององค์กรต้องมาจากตัวบุคลากร (productivity through people) และต้องให้ความสำคัญกับความสามารถและคุณค่าของบุคลากร (พสุ เตชะรินทร์, 2546 อ้างถึงใน อังศิพันธ์ อินทรกำแหง และคณะ, 2548: 52) ดังนั้น สมรรถนะจึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะอาชีพที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในงานด้านการศึกษา ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน ผ่านการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่า งานวิชาการถือเป็นงานหลักและเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนา ส่งเสริม ปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยมีครูเป็นผู้ปฏิบัติงานวิชาการนั้นโดยตรง และถือได้ว่า ครูเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานวิชาการให้ดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ “การเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน” ต่อไป และสมรรถนะที่ครูจำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการดังกล่าวนี้คือ สมรรถนะทางวิชาการ (academic competency) ซึ่งหมายถึง กลุ่มความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานทางวิชาการที่รับผิดชอบได้สำเร็จ และผลการปฏิบัติงานนั้นโดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (พิมพันธ์ เคะชะคุปต์, 2544: 138; พิมพันธ์ เคะชะคุปต์ และพรทิพย์ แจ่มจัน, 2550: 402-407; สำลี ทองธิว, 2545ข; สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 15-16; Wisconsin Department of Public Instruction, 2000; Ornstein and Lasley, 2000: 51-52; The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium cite in Troutman, 2005) จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะทางวิชาการเป็นความสามารถทางวิชาการที่ครูในยุคปฏิรูปจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้าง และได้ใช้ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดไว้

แต่จากผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พบว่า ความสามารถทางวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยมีคะแนนเฉลี่ยทุกวิชาไม่ถึงร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 21) ผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้การปฏิรูปการเรียนรู้อาจผ่านมาหลายปี และมีการพัฒนาครูด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การสัมมนา แต่ครูก็ยังไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่นั้นลงสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนได้ และยังคงเป็นปัญหาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ดังจะเห็นได้จากการศึกษาสภาพการพัฒนาครูประจำการที่ดำเนินการจากอดีตถึงปัจจุบัน และการสำรวจปัญหาของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูได้รับการพัฒนามาโดยตลอดหลังจากมีการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้น ซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนา เช่น หน่วยงานนิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนดำเนินการจัดเองตามโครงการพัฒนาบุคลากร รูปแบบของการพัฒนาส่วนมากเป็นลักษณะของการอบรม การสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ แต่หลังจากอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ครูไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจากการพัฒนานั้นลงสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานทั้งต่อตนเอง และต่อเพื่อนร่วมงานได้ ส่งผลให้ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และการร่วมมือกันในการพัฒนางานด้านการสอนในรูปของทีมงาน ปัญหาที่พบนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของกรมวิชาการ (2541) ที่ได้มาจากการสังเคราะห์งานวิจัยด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา ที่ทำโดยหน่วยงานราชการ 18 เรื่อง และวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทและคุณวุฒิปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา 198 เรื่อง ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2538 พบว่า ครูไม่สามารถเลือกรูปแบบและวิธีการสอนที่สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนได้ ส่วนใหญ่ครูจะเลือกใช้วิธีการสอนแบบบรรยายในการสอนทุกรายวิชาและในทุกระดับชั้น ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีข้อค้นพบที่เป็นการสนับสนุนข้อมูลดังกล่าวคือ ข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งในงานวิจัยของ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2544) และข้อมูลจากผลการเรียนรู้ของคณะนักวิจัย และนักวิชาการของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (โครงการ วพร.) ซึ่งมีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ครูได้รับการอบรมหลายครั้ง แต่ออกแบบการสอนไม่เป็น เพราะขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การเขียนแผนการเรียนการสอน ขาดแนวทางและกระบวนการในการออกแบบการสอน ความรู้พื้นฐานด้านหลักการสอน วิธีการสอนต่างๆ มีค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้ครูไม่สามารถเขียนแผนการสอนที่ดีได้

สภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับครูประถมศึกษา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะทางวิชาการที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกที่ครูควรได้รับการเสริมสร้าง คือ สมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้อ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะทางวิชาการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะ

ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ คือ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 2 ด้าน คือ การสื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมรรถนะทางวิชาการดังกล่าวนี้ จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ครูก้าวไปสู่ “การเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน” ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องค้นหาวิธีการเพื่อใช้ดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครูประถมศึกษาต่อไป

จากรายงานของคณะกรรมการทำงานด้านการผลิตและพัฒนาครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546:7) ได้ระบุว่า ครูจำนวนมากที่ได้รับความรู้ด้านต่างๆ จากการฝึกอบรม แต่ไม่สามารถนำความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้มากเท่าที่ควร และไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปได้ นั่นเป็นเพราะว่า การพัฒนาที่จัดให้ครูนั้น ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมแบบสำเร็จรูป ที่กำหนดหัวข้อการอบรมมาจากส่วนกลาง มากกว่ามาจากปัญหาและความต้องการของครู การอบรมใช้ระยะเวลาสั้น รวมทั้งไม่มีกระบวนการติดตามและขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ทำให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนเกิดขึ้นได้ยาก ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการพัฒนาครูประจำการ โดยทั่วไป คือการนำครูประจำการออกมาจากวิถีชีวิตทำงานมาสู่กระบวนการฝึกอบรมที่กำหนดโดยผู้ดำเนินการอบรม กำหนดขึ้นเอง โดยไม่สัมพันธ์กับชีวิตจริงในการปฏิบัติงานของครู แม้จะมีการปฏิบัติจริงจากสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น แต่สถานการณ์ดังกล่าวมีความแตกต่างจากสถานการณ์จริงที่ครูพบในขณะปฏิบัติงาน ทำให้ครูเกิดความรู้สึกไม่เป็นอิสระ ไม่เป็นสุข ไม่เห็นคุณค่าและความจำเป็นของการพัฒนา จึงไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้บางครั้งการอบรมจะมีเนื้อหาสาระและวิธีการฝึกอบรมของวิทยากรจะน่าสนใจก็ตาม แต่ผลไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เพราะการพัฒนาเป็นไปในลักษณะที่ครูเป็นผู้ถูกกระทำมากกว่าการเป็นผู้กระทำ (พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง, 2541: 11; นฤมล บุณนิม, 2542: 13) ประกอบกับการพัฒนาครูให้มีความรู้ในเนื้อหาเกี่ยวกับการสอนนั้น ถือเป็นภาระกิจประจำที่แต่ละโรงเรียนต้องดำเนินการในรูปแบบของโครงการ ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรทุกปีการศึกษา ครูจึงไม่ให้ความสนใจต่อการอบรม

สภาพปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาครูที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การพัฒนาครูในรูปแบบเดิม คือ การอบรม การสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่สามารถทำให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานด้านการสอน หรือด้านอื่นๆ รวมทั้งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครู และไม่ได้สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง เนื้อหาในการอบรมไม่ตรงกับปัญหาและไม่สอดคล้องความต้องการของสถานศึกษา ผลของการอบรมเป็นการให้สาระเพิ่มเติมเพื่อให้ครูใช้เป็นข้อมูลนำไปถ่ายทอดให้นักเรียนจดจำ นอกจากนี้

กระบวนการพัฒนายังไม่เป็นระบบ ไม่มีการกำกับติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทั่วโลก ในการส่งเสริม สนับสนุน ชี้นำ ยังไม่เพียงพอ และการพัฒนาขาดความต่อเนื่องและไม่ชัดเจน เป็นผลให้ครูยังคงใช้การสอนแบบเดิม (Fullan 1991 cited in Gordon, 2004: 25; UNESCO, 1992: 184; เกศินี ชิวปรีชา, 2543-2544: 32-34; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541ก: 57; สำลี ทองธิว 2545ค: 122)

นอกจากนี้จากการศึกษาผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของการพัฒนาครูตามนโยบาย การปฏิรูปการศึกษา จึงไม่ใช่การอบรม สัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรเป็นรูปแบบใหม่ ที่ให้ครูมีความเป็นอิสระในการพัฒนาตนตามความเหมาะสม สอดคล้องกับความพึงพอใจ และความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และตามความ สัมผัสใจเป็นสำคัญ และไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู (ศิรินันท์ สามัญ, 2547: 205) เป็นการ พัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงในสภาพการทำงานที่แท้จริง โดยมีครูผู้เชี่ยวชาญหรือมี ประสบการณ์การสอน เป็นผู้แนะนำอย่างใกล้ชิด มีโอกาสวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการ ปฏิบัติงานโดยการสะท้อนกลับถึงกระบวนการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อหาข้อสรุปในการ พัฒนาตนเอง (สำลี ทองธิว, 2548: 45-62, 2545ค: 120-121, 123) มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สอน การเสวนา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแบ่งปันการตัดสินใจ (share decision making) ภายใต้บริบทเดียวกัน แนวทางการพัฒนาดังกล่าว สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของครูใน โรงเรียนโดย Kwakman (2003) ระบุว่า การเรียนรู้ของครูต้องเกิดในบริบทการทำงานที่เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับงานด้านการสอน เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เรียนรู้จะเกิดจากการทำงานหรือ ร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และสอดคล้องกับการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน (school-based development) ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อยกระดับ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ ของกลุ่มครูใน โรงเรียน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลให้ความ ช่วยเหลือแนะนำอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ครูปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา ทำให้ครูไม่เกิดความรู้สึกลดเดี้ยวขณะปฏิบัติงาน เพิ่มทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเป็นการพัฒนาที่ ประหยัดค่าใช้จ่าย และได้ผลคุ้มค่ากว่าการฝึกอบรม (UNESCO, 1989 ;Sabar และ HaShahar, 1999; El-Baz และคณะ, 2003; อรพรรณ พรสีมา และพฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2546) และเพื่อให้โรงเรียน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีการ กำหนดกรอบและแนวทางที่กำกับการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งผลจากการ กำหนดรูปแบบและระบบการทำงานเรียกว่า โครงสร้างองค์กร (organization structure)

โครงสร้างองค์กร (organization structure) เป็นรูปแบบหรือแบบแผนที่สร้างขึ้น เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์กร อันก่อให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติ ภารกิจในองค์กรให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Kast and Rosenzweig, 1985) โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโดยตรง เพราะทำให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ทั้งระบบ ทำให้ทุกส่วนสามารถร่วมกันดำเนินงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับบริบทขององค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ได้เป็นอย่างดี (อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544: 5) แต่จากสภาพโลกปัจจุบันซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ในยุคสารสนเทศและแนวโน้มทางสังคมที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรแบบยุคคลาสสิก (classical organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพดังกล่าว ทั้งนี้เป็นเพราะ โครงสร้าง (structure) ระบบ (system) การปฏิบัติ (practice) และวัฒนธรรม (culture) เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคขัดต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริรัตน์ เสรีรัตน์และคณะ, 2545: 344)

สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ที่เน้นการใช้งานทีมและองค์กรแบบไร้พรมแดน 2) องค์ประกอบขององค์กร (demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันมากขึ้น เกิดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น 3) เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (new work ethic) โดยพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรลดลงมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น 4) การเรียนรู้และองค์ความรู้ (learning and knowledge) องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีองค์ความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (technology and access to information) มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น 6) เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (emphasis on flexibility) กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน และ 7) ต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (fast – pace change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (สมเดช สีแสง,

2548: 55) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ได้เกิดขึ้นกับองค์กรทุกองค์กร รวมถึงองค์กรที่เป็นรูปแบบของโรงเรียนด้วยเช่นกัน

โรงเรียนเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานการศึกษาจึงมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ คือ ต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ เพื่อก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน (Fayol, 1949) โรงเรียนจึงต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูงพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา และที่สำคัญคือสามารถใช้ได้ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงเป็นหลัก จึงไม่มีโครงสร้างองค์กรแบบใดดีที่สุดเพียงแบบเดียว แต่จะแตกต่างกันไปตามความประสงค์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร (อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพรรณ, 2544) แต่เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (bureaucratic organization) ซึ่งเป็นองค์กรแบบยุคคลาสสิก (classical organization) ในศตวรรษที่ 20 มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจลดหลั่นตามลำดับ กล่าวคือ มีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัว อันเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และเพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูมากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร (organizational restructuring) ซึ่งวิธีการปรับโครงสร้างองค์กรที่ง่ายที่สุดคือ การออกกฎหมายแล้วให้ทุกคนปฏิบัติตาม แต่การปรับในลักษณะดังกล่าวเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรที่ไม่ทำให้เกิดความยั่งยืน (Fullan, 1991)

สำหรับความหมายของการปรับ โครงสร้าง (restructuring) นั้น Fullan (1993: 61) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ 1) การเรียนรู้เพื่อการจัดการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาระหว่างคนหลายคนและการปฏิบัติงานหลายพื้นที่ 2) การมีปฏิสัมพันธ์ในเวลาที่เหมาะสมโดยไม่ยึดติดกับระเบียบและกฎเกณฑ์ตายตัว 3) การดำเนินการร่วมกันของบุคคลในโรงเรียนและชุมชนเพื่อทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ 4) ความสำเร็จในการเรียนรู้ ของนักเรียนทุกคน ต้องใช้เวลาและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และ 5) การทำให้เกิดคำถามมากกว่าการหาคำตอบ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการปรับ โครงสร้างองค์กรจะทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและมีทิศทาง แต่การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาไม่ใช่เป็นเพียงการปรับ โครงสร้างหรือการจัดการภายในโรงเรียนเท่านั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาครูให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลจากการพัฒนาครูดังกล่าว จะนำไปสู่ความพร้อมใจกันในการปรับปรุงองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนได้ (Fullan, 1991 cited in Graham, 1995: 23)

นอกจากนั้น Fullan and Miles (1991) ยังได้แสดงความคิดเห็นว่า การปรับปรุงโรงเรียนที่เน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการจัดการนั้น มีข้อจำกัดอย่างมากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นแทนที่จะปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ควรมีวิธีการที่ทำให้ครูเปลี่ยนมุมมองและความเชื่อในการจัดการเรียนการสอนด้วย ได้แก่ การแนะนำเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มที่มีความต้องการแก้ไขการปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญตามบริบททางวัฒนธรรมของครู

ในเวลาต่อมา Fullan (1996: 47-48) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การปฏิรูปโครงสร้างที่ให้ผลต่อการพัฒนาครูในระยะยาวต้องมีหลักในการดำเนินการที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การปรับโครงสร้างควรเป็นผลมาจากการจัดการภายในโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การให้โรงเรียนมีพลังอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น มีความเป็นอิสระจากระบบราชการส่วนกลาง 2) การให้ครูมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ได้แก่ การจัดชั้นเรียนและสร้างสิ่งแวดล้อมภายนอก การสร้างหลักสูตรและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) การปรับโครงสร้างเพื่อให้โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาด้านวิชาการ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคลได้อย่างหลากหลาย โดยสามารถจำแนกนักเรียนที่เรียนเก่งและอ่อนได้ 4) เป็นการสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมและจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานเพื่อช่วยเหลือนักเรียนในกลุ่มเสี่ยงหรือกลุ่มที่มีแนวโน้มว่าผลการเรียนจะต่ำกว่าเกณฑ์ และ 5) โรงเรียนต้องทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมพลังภายในองค์กร และร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งรัฐบาลและเอกชน เพื่อใช้ศักยภาพหลายด้านจากแหล่งทรัพยากรภายนอก นอกเหนือจากหลักการดังกล่าวแล้ว ในการพัฒนาครูยังต้องประกอบด้วยเนื้อหาที่ครูต้องการพัฒนา รวมทั้งวิธีการที่ทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเกิดความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของครู หรือการร่วมแรงร่วมพลังของบุคลากรในการผลักดันหรือขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น (Fullan, 1991 cited in Graham, 1995: 23)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงถึงความจำเป็นในการค้นหารูปแบบในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่มีเนื้อหาเป็นไปตามความต้องการของครู และเป็นวิธีการที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับงานและโครงสร้างขององค์กรที่ครูปฏิบัติหน้าที่อยู่ในขณะนั้น เพราะโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตลอดจนมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และในขณะเดียวกัน ผลจากการพัฒนาครู จะทำให้เกิดพลังที่จะผลักดันให้การปรับโครงสร้างภายในองค์กรเกิดขึ้น ดังนั้น

กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการได้ และช่วยในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูให้มีคุณภาพได้ ผู้วิจัยในฐานะที่มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบที่นำไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครูประถมศึกษา เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา มีลักษณะอย่างไร
2. ขั้นตอนการดำเนินการตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น สามารถเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษาได้ มาก น้อยเท่าไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 24 คน ได้มาจากโรงเรียน 3 โรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 และเขต 3
2. ตัวแปรที่ศึกษา
ตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย

ตัวแปรจัดกระทำ คือ รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้ กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน

ตัวแปรตาม คือสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการการสอน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ
 - 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และ 3) การวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้
2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 2 ด้าน คือ
 - 1) การสื่อสาร และ 2) การทำงานเป็นทีม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะทางวิชาการ (Academic Competency) หมายถึง กลุ่มความสามารถเชิง พฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานทางวิชาการที่รับผิดชอบได้สำเร็จ และผลการ ปฏิบัตินั้น โดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสมรรถนะทางวิชาการประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการการสอน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถใน การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ มี รายละเอียดของพฤติกรรมแต่ละด้านดังนี้

- 1.1 ด้านการออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบ แผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดขององค์ประกอบถูกต้อง ชัดเจน มีความสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ วัดความสามารถใน การออกแบบการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ และการตรวจสอบจากแผนการจัดการเรียนรู้ ตามเกณฑ์ การประเมินระดับสมรรถนะด้านการออกแบบการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

- 1.2 ด้านการดำเนินการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ วัดความสามารถโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ของครู ตามเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะด้านการดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

- 1.3 ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้นักเรียน วัดความสามารถโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตการ สอนในชั้นเรียนของครู และการตรวจสอบจากแผนการจัดการเรียนรู้ ตามเกณฑ์การประเมินระดับ สมรรถนะด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดของพฤติกรรมแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการชักจูง ถ่ายทอด และสื่อความโดยการพูด เขียน และการนำเสนอความคิดเห็นได้ตรงประเด็น ตั้งคำถามได้เมื่อมีข้อสงสัย และอธิบายหรือเสนอแนวคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ วัดความสามารถในการสื่อสารโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตการปฏิบัติงานจากบริบทการทำงานจริงของครู และการปฏิบัติกิจกรรมผ่านกระบวนการกลุ่ม ตามเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะด้านการสื่อสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2.2 ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ได้แก่ ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสมาชิกในกลุ่ม ให้ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม ใช้การประนีประนอมแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิก วัดความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตการปฏิบัติงานจากบริบทการทำงานจริงของครู และการปฏิบัติกิจกรรมผ่านกระบวนการกลุ่ม ตามเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร หมายถึง แนวทางหลักในการปรับวิธีการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ที่เป็นการเรียนรู้เพื่อการจัดการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวทางหรือพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างทีมงานของสมาชิกในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และการประสานสัมพันธ์ความรับผิดชอบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการประสานให้กิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์กร มีความเชื่อมโยงและเกิดความต่อเนื่องผลสืบเนื่องจากการดำเนินงาน จะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร จนเกิดเป็นความพร้อมใจกัน ที่เป็นแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงระบบงาน และโครงสร้างตามที่บุคลากรในองค์กรต้องการได้ในที่สุด

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแดน หมายถึง แบบแผนการดำเนินการในลักษณะ โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการในตนเองของครูประถมศึกษา ผ่านกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีการดำเนินการและการจัดกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอน ในบริบทการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ที่กระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานและร่วมกันค้นหาสาเหตุ วิธีแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีผู้อำนวยความสะดวกทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และ

ช่วยผลักดันให้ครูสามารถพัฒนาสมรรถนะตนเองได้สำเร็จ องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย บทนำ หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขตของรูปแบบ เงื่อนไขของรูปแบบ สารสำคัญของรูปแบบ และการดำเนินการตามรูปแบบ ที่แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนการใช้โปรแกรม ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการใช้โปรแกรม เน้นการดำเนินงาน 5 ขั้น ได้แก่ 1. ขั้นสร้างเป้าหมายร่วมกัน 2. ขั้นสร้างความรู้ด้วยตนเอง 3. ขั้นสร้างสรรคส์สายสัมพันธ์ 4. ขั้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 5. ขั้นสร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน และระยะที่ 3 ระยะประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่ครูประถมศึกษาได้กำหนดไว้

ครูประถมศึกษา หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และเขต 3

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษา
2. กระบวนการในการพัฒนารูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูที่สอนในระดับที่สูงกว่าประถมศึกษา
3. รูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะด้านอื่นๆ อาทิ การจัดการชั้นเรียน การวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงการพัฒนาวิชาชีพตนเอง ให้กับครูต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบ
 - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 1.4 การพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ
2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ
 - 2.1 สมรรถนะทางวิชาการ
 - 2.2 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ
 - 2.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่
 - 2.2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์
 - 2.2.3 แนวคิดการร่วมมือร่วมพลัง
 - 2.2.4 การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร
 - 3.1 โครงสร้างองค์กร
 - 3.2 การปรับโครงสร้างองค์กร
 - 3.3 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร
 - 3.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
 - 3.5 แนวคิดของฟูลแลน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1. รูปแบบ (Model)

คำว่า Model ส่วนมากที่ใช้ในภาษาไทยจะมี 2 คำ คือ คำว่า รูปแบบ และแบบจำลอง สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ใช้คำว่า รูปแบบ โดยนำเสนอรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของรูปแบบ

ใน Dictionary of Education ซึ่งบรรณาธิการ โดย Carter V. Good (1973 : 370) ได้รวบรวมความหมายของแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Smith (1980) สรุปความหมายของรูปแบบได้ว่า หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Bardo and Hartman (1982: 70-71) สรุปว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

Tosi and Carroll (1982: 163) อธิบายว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบหอสุมุด รูปแบบเครื่องบินชนิดต่างๆ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่างๆ

Willer (1986: 15) ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระชับชัดเจนในความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของสภาพการณ์ การย่อส่วนของจริง การสร้างความคิดรวบยอดของชุดประสบการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่สำคัญ และช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ให้เกิดความกระจ่างชัดเจนได้ง่ายขึ้น สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป โดยไม่มีการกำหนดองค์ประกอบตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ในลักษณะของการอุปมา อุปมัย โดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกัน สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง จุดมุ่งหมายของรูปแบบประเภทนี้ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมไปสู่ความเข้าใจที่เป็นรูปธรรม เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอม

2. รูปแบบเชิงอธิบายข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์อื่นเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิดของโครงสร้าง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมใช้กับศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ ปัจจุบันมีการนำไปใช้ในทางการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์และการศึกษาโดยเฉพาะ สาขาคณิตศาสตร์ การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา และบริหารการศึกษา รูปแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎี เพราะสามารถทดสอบสมมุติฐานได้

4. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงในลักษณะของแผนภูมิให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างองค์กรการบริหารงาน

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ ปัจจุบันใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น เป็นการนำตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อ แล้วใช้เส้นตรงและลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เช่น รูปแบบการแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ การศึกษาของผู้ปกครอง และสิ่งแวดล้อมทางบ้าน กับระดับสติปัญญาของผู้เรียน รูปแบบนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ หรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุที่ไม่มีทิศทางเดียว (None- Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่นในรูปแบบเดียวกัน

รูปแบบนี้สามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบได้ด้วย

Steiner (1988) แบ่งรูปแบบได้ 2 แบบ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นรูปแบบที่จำลองมาจากของจริง เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นการออกแบบ หรือสร้างเพื่อเป็นต้นแบบ เช่น รูปแบบที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดสำหรับสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่

Smith and others (1980) แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบ รูปปั้น ที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง รูปปั้นคนเหมือน แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบของข้อความที่ใช้ในการอธิบายแบบย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ 1. รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบเชิงอธิบายข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ 3. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ 4. รูปแบบเชิงเหตุผล และ 5. รูปแบบเชิงแนวคิด สำหรับการวิจัยทางการศึกษาปัจจุบันจะใช้รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้เส้นตรงและลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบจากนักการศึกษาหลายท่าน อาทิ Brown และ Moberg (1980: 16-17) Keeves (1988: 561-565) Bardo และ Hartman (1982: 70-71) และทาฮาโอะ มียากาวะ (1986: 15) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบไม่ได้กำหนดเป็นกฎเกณฑ์แน่นอนว่า ควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบอย่างไรจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดและองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมที่ศึกษา รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือศึกษารูปแบบนั้นๆ

1.4 การพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ

Willer (1986: 83) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้าง (Construct) รูปแบบ และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบรูปแบบ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ส่วนมากจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบบางเรื่องก็ ไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ (Keeves, 1988: 559-560)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ มีการดำเนินการควบคู่กันไป ซึ่งทำได้โดยการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

Competency เป็นคำที่นักการศึกษาในประเทศไทยหลายท่านนำมาใช้ในภาษาไทยแตกต่างกัน อาทิ ความสามารถ ศักยภาพ ชีตความสามารถ และสมรรถนะ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะใช้คำว่า “สมรรถนะ” โดยมีรายละเอียดสาระที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 สมรรถนะทางวิชาการ

สมรรถนะทางวิชาการ เป็นความสามารถที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ดังนั้นในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการนั้น จึงต้องศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

Anderson (1972) ระบุว่า สมรรถนะของครู หมายถึง พฤติกรรมของครูที่สามารถสังเกตเห็นได้จะเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทางที่ดี

McClelland (1973) ให้นิยามว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

McAshan (1979: 45) อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า คือ ความรู้ ทักษะการปฏิบัติ และเจตคติที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพึงมีในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และสามารถแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติและการกระทำ

Spencer and Spencer (1993: 9) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นเหตุที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์พิจารณาผลงานที่ดี หรือมีประสิทธิภาพของงานตามสภาวะการณ์นั้นๆ

Scott B. Parry (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004: 48) นิยาม คำว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Shermon (2004: 11) ให้ความหมายว่า ความรู้ ความสามารถที่เกิดจากคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี

Richard Boyatzis (2008) นิยามสมรรถนะ ว่าเป็นความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 27) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งที่งานนั้นๆ ต้องการ ซึ่งไม่ใช่เฉพาะพฤติกรรม แต่รวมไปถึงความเชื่อทัศนคติ และอุปนิสัยส่วนตัว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ระบุว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2550: 403) ระบุว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมอื่นๆ ที่ทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมอื่น ที่นำไปใช้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและผลการปฏิบัติงานนั้นโดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland (1973) และ Spencer and Spencer (1993: 9-11) พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้หรือข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญที่แต่ละคนรวบรวมสะสมไว้ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งที่ต้องใช้แรงกายและทักษะทางความคิด หรือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง

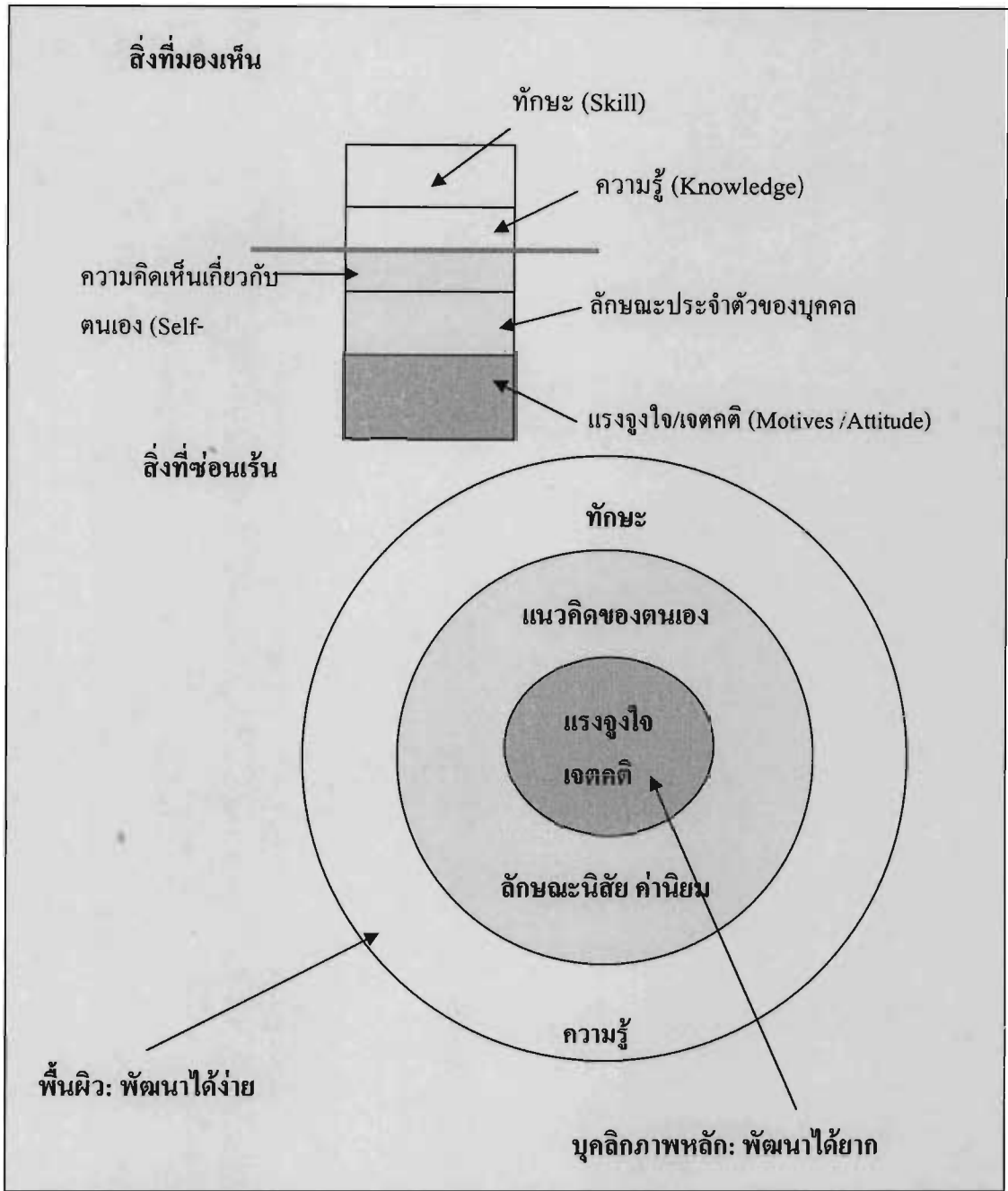
คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น และสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้ เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน หรือสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) หรือแรงขับภายใน เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ และเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

องค์ประกอบดังกล่าว สรุปได้ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 The Iceberg Model of Competency (Spencer and Spencer, 1993)

2.1.3 ความหมายของสมรรถนะทางวิชาการ

ในการกำหนดสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษานั้น ผู้วิจัย ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ภารกิจงานวิชาการ มาตรฐานการเรียนการสอนของครู มาตรฐานวิชาชีพครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู สมรรถภาพการสอนของครู ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

Diamond (1993) ได้ศึกษาเกณฑ์มาตรฐานด้านการสอนของ The Mertonian Criterion พบว่า มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการช่วยให้นักเรียนคิดแก้ปัญหาในการเรียน
2. มีกลยุทธ์การสอนที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
3. มีทักษะการสื่อสารที่ดีในการสอน
4. มีรายงานการสอนของตนเอง
5. มีการประเมินผลการสอน โดยบุคคลภายนอก
6. มีรายงานผลการสอนจากนักเรียน

INTASC (1995) กล่าวถึง สมรรถนะมาตรฐานหลัก (core standard competencies) ที่ครูทุกระดับจำเป็นต้องมี คือ

1. ความสามารถในการแก้ปัญหา และกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียน
2. ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ตรงกับความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนและใช้แรงจูงใจในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น
3. สามารถพัฒนาการประเมินที่หลากหลาย
4. สามารถกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ได้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน
5. สามารถกำหนดภาระงานสำหรับผู้เรียนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วม
6. สามารถประเมินทักษะทุกด้านของผู้เรียนไม่เฉพาะแต่ทักษะทางวิชาการ
7. สามารถจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคน
8. มีความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้วัสดุอุปกรณ์และสื่อที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน

Glassick (1997) ระบุถึงเกณฑ์มาตรฐานของครูไว้ 6 ประการ คือ

1. เป้าหมายชัดเจน โดยระบุวัตถุประสงค์ในการทำงาน
2. เตรียมการสอนที่ดี โดยนำทักษะที่จำเป็นมาใช้ในการทำงาน
3. ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับเป้าหมาย โดยใช้วิธีเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิธีการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

4. ผลการสอนมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. มีการนำเสนอผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและชัดเจน แสดงถึงการมีประสิทธิภาพขององค์กร
6. สะท้อนคำวิจารณ์ โดยการประเมินผลงานของตน นำคำวิจารณ์และใช้ผลการประเมินปรับปรุงคุณภาพของงานในอนาคต

National Board Certified Teachers (NBCTS) (1999) ได้กำหนดมาตรฐานหลักเพื่อเตรียมครูในศตวรรษที่ 21 ต่อมาใช้ในการรับรองครูในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 จนถึงปัจจุบัน โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการ (The National Board's Five Core Proposition) ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นในการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ โดยทำให้ความรู้เข้าถึงนักเรียนอย่างเท่าเทียมกันทุกคน เข้าใจในความแตกต่างของนักเรียน
2. มีความรู้ในเนื้อหาวิชา มีทักษะและประสบการณ์ในการสอน รวมทั้งใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนเกิดความเข้าใจ
3. มีความรับผิดชอบในการจัดการ และติดตามการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เทคนิคการสอนกระตุ้นให้นักเรียน รู้และใช้วิธีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนเพื่อรายงานต่อผู้ปกครอง
4. คิดเกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการศึกษาค้นคว้าวิธีใหม่ และตรวจสอบการปฏิบัติเพื่อารู้สึกในทักษะและนำวิธีใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติ
5. เป็นสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร การสอน และประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐ และวัตถุประสงค์ในการศึกษา

Wisconsin Department of Public Instruction (2000) ได้กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการรับใบประกอบวิชาชีพครูไว้ดังนี้

1. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และโครงสร้างของวิชาที่สอน และสามารถสร้างสรรค์ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียน
2. ครูต้องเข้าใจถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียน และจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาและสังคมของผู้เรียนแต่ละคน

3. ครูต้องเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้และสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน และสามารถประยุกต์การสอนให้เหมาะสมกับความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน

4. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจ และใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนในการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และทักษะการปฏิบัติ

5. ครูต้องเข้าใจพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคลและกลุ่ม และสามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

6. ครูสามารถใช้เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ ความร่วมมือในการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน

7. ครูสามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของเนื้อหาสาระ ผู้เรียน ชุมชน และเป้าหมายของหลักสูตร

8. ครูมีความรู้ความเข้าใจและใช้ยุทธศาสตร์ในการประเมินผล การเรียนและพัฒนาการของผู้เรียนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Omstein and Lasley (2000: 51-52) กำหนดสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับครูไว้ 10 สมรรถนะ คือ

1. สามารถวางแผนการสอนตอบสนองระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีอย่างหลากหลาย
2. สามารถกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในรูปแบบของข้อความเชิงพฤติกรรม
3. สามารถระบุและประเมินปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. สามารถจัดการเรียนการสอนและใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถใช้ยุทธศาสตร์การสอนอย่างหลากหลาย
6. สามารถใช้ยุทธศาสตร์การสอนแบบสืบค้น
7. สามารถกำหนดลำดับขั้นตอนของการสอนได้อย่างต่อเนื่อง
8. สามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องความต้องการของผู้เรียน

9. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ปฏิบัติงานในกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่

10. มีความรู้ในสาขาวิชาที่สอน

The College Academic Council (2004) ได้กำหนดสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. ครูต้องเข้าใจรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียน และสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียน
2. ครูสามารถใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย
3. ครูสามารถประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการประเมินที่มีความเที่ยงและความตรง
4. ครูสามารถทำงานได้อย่างอิสระและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ในการพัฒนาและประยุกต์ความรู้เพื่อช่วยให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium (cite in Troutman, 2005) ได้กำหนดมาตรฐานในการพัฒนาวิชาชีพครู (Model Standard for Beginning Teacher Licensing and Development) ไว้เป็นหลักการ 10 ประการ คือ

1. หลักของการมีความรู้ในเนื้อหาวิชา ครูต้องมีความคิดรวบยอดโครงสร้างของเนื้อหาที่สอนเพื่อสร้างเนื้อหาที่มีความหมายสำหรับนักเรียน
2. หลักการพัฒนาความเป็นมนุษย์และการเรียนรู้ ครูต้องเข้าใจว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยให้อุปกรณ์และสนับสนุนผู้เรียนพัฒนาสติปัญญาและสังคม
3. หลักความหลากหลายในการเรียนรู้ ครูต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของนักเรียน และใช้วิธีสอนที่หลากหลาย
4. หลักความหลากหลายกลวิธีสอน ครูต้องเข้าใจและใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและทักษะการทำงาน
5. หลักการจูงใจและการจัดการ ครูใช้แรงจูงใจและพฤติกรรมกลุ่มเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
6. หลักทักษะการสื่อสาร ครูใช้เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในชั้นเรียน

7. หลักทักษะการวางแผนการสอน ครูต้องวางแผนการสอนตามเนื้อหาวิชา ตามความต้องการของนักเรียน ชุมชน และเป้าหมายของหลักสูตร

8. หลักการประเมินผล ครูต้องเข้าใจและใช้กลยุทธ์ในการวัดผลและประเมินผลครอบคลุมทุกด้านคือ สติปัญญา สังคม และพัฒนาการต่างๆ ของผู้เรียน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

9. หลักการสะท้อนและความรับผิดชอบ ครูต้องสะท้อนการปฏิบัติงานของตนเองและประเมินการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้เชี่ยวชาญ และคนในชุมชนเป็นผู้ประเมิน

10. หลักความสัมพันธ์และความร่วมมือ ครูต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับนักเรียนให้ดีขึ้น

คณะกรรมการมาตรฐานการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Education Standards Commissions) (2009: online) ได้จัดทำรายการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในมลรัฐฟลอริดา ซึ่งเรียกว่า "สมรรถนะของครูผู้เชี่ยวชาญ ครูวิชาชีพ และครูเตรียมวิชาชีพ สำหรับศตวรรษที่ 21" (Accomplished, Professional, and Professional Competencies for Teachers of the Twenty - First Century) ที่สำคัญมี 12 สมรรถนะ คือ

1. สมรรถนะในการประเมิน - Assessment
2. สมรรถนะในการสื่อสาร - Communication
3. สมรรถนะในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - Continuous

Improvement

4. สมรรถนะในการคิดวิพากษ์วิจารณ์ - Critical Thinking
5. สมรรถนะในการปฏิบัติที่หลากหลาย - Diversity
6. สมรรถนะในทางจริยธรรม - Ethics
7. สมรรถนะเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์และการเรียนรู้ -

Human Development & Learning

8. สมรรถนะในเนื้อหาวิชา - Knowledge of Subject Matter
9. สมรรถนะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ - Learning

Environment

10. สมรรถนะเกี่ยวกับการวางแผน - Planning
11. สมรรถนะเกี่ยวกับบทบาทของครู - Role of The Teacher

12. สมรรถนะเกี่ยวกับเทคโนโลยี - Technology

กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานโครงการนำร่องฯ, 2544) กำหนดภารกิจงานวิชาการ มี 6 พันธกิจ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา 2) การปฏิรูปการเรียนรู้ 3) การเทียบโอนผลการเรียน 4) การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ 5) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ 6) การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนของครู มี 2 ประการ คือ

1. ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชน ได้ดีและมีครูเพียงพอ
2. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

คณะอนุกรรมการส่งเสริมวิชาชีพครูของคุรุสภา (2543: 9-51) ได้ศึกษาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติตนของครูที่ใช้บังคับซึ่งลักษณะที่ดีของครูมีคุณลักษณะ 4 ประการ

1. รอบรู้: มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพตน
2. สอนดี: มีพัฒนาการในการสอน สามารถบริหารจัดการการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุดทั้งในด้านความสามารถและความสนใจ ตลอดจนการปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
3. มีคุณธรรมและจรรยาบรรณ: ต้องศรัทธาในวิชาชีพครู มุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและสังคม มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีความรัก ห่วงใยต่อนักเรียน อุทิศตนทั้งกำลังกาย กำลังใจ และเวลา เพื่อพัฒนานักเรียนทุกด้าน
4. มุ่งมั่นพัฒนา: ปรับปรุงตนเองให้ใฝ่รู้ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน ทดลองหาวิธีสอนใหม่ๆ ร่วมพัฒนาสังคมและชุมชนให้เกิดความเจริญ

พิมพันธ์ เคะชะคุปต์ (2544: 138) ระบุว่า ครูมืออาชีพคือครูที่มีสมรรถนะ 5 ประการ คือ

1. เป็นนักพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา
2. เป็นนักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. เป็นนักการใช้นวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา
4. เป็นนักวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง
5. เป็นนักวิจัย รวมถึงนักวิจัยในชั้นเรียน

สำลี ทองธิว (2545 ข) ระบุว่า การพัฒนาครูเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ในแนวปฏิรูปการศึกษาได้ จำเป็นต้องมีสมรรถนะดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้
2. ความสามารถในการออกแบบการสอน หรือการประเมินผลใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้
3. ความสามารถในการใช้วิธีสอนแบบต่างๆ ที่สามารถกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ (2548) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวดที่ 7 และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษา พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 12 มาตรฐาน ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ อันได้แก่ การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก
3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการ โดยวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน มีการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้ได้ผลดีกว่าเดิม และส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง อันได้แก่ การเลือกใช้ปรับปรุงหรือสร้างแผนการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่นๆ ที่นำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การประดิษฐ์คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดกับผู้เรียน หมายถึงทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริง สร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง เกิดค่านิยมและนิสัยการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกถาวรของ

ผู้เรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ซึ่งเป็นผลการพัฒนาที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ทั้งด้านการแต่งกาย กิริยา วาจาที่แสดงออก และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ จนทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และยึดถือเป็นแบบอย่าง

9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถ ร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นในการกระทำนั้น

10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการตระหนักในความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถของคนในชุมชน ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้เกิดขอมรับซึ่งกันและกัน ในชุมชน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ได้แก่ การค้นหา สังเกต จดจำ รวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล ใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางานและสังคมได้อย่างเหมาะสม

12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ เป็นการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำปัญหาหรือความจำเป็นต้องพัฒนาที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน และการนำกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนที่ถาวร ครูจำเป็นต้องมองแง่มุมต่างๆ ของปัญหาแล้วผันปัญหาไปในทางการพัฒนา ครูต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล้าเผชิญปัญหา มีสติในการแก้ปัญหาเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 15-16) กำหนดความสามารถเชิงวิชาการและวิชาชีพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับครูไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน

2. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้

3. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหาความรู้

4. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร

- สำคัญ
5. ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น
 6. ความสามารถในการจัดการชั้นเรียน
 7. ความสามารถในการพัฒนา การใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี
- สารสนเทศ
8. ความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้
 9. ความสามารถในการทำการวิจัยในชั้นเรียน
 10. ความสามารถในการแนะแนว และให้คำปรึกษา
 11. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับชุมชน
 12. ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ
 13. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับ

จรรยาบรรณวิชาชีพ

14. ความสามารถในการวิเคราะห์และพัฒนาตนเอง

ผลการวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นครูของข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งจากการสอบแข่งขันกับการคัดเลือกตามโครงการครูทายาท พ.ศ.2535” ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สรุปลักษณะของครูที่ดีทางด้านวิชาการและงานครู (สุปราณี จิราธรรงค์, 2551: 28-29) มีดังนี้

1. รอบรู้วิทยาการกว้างขวางในศาสตร์: ผู้ซึ่งแนะนำนักเรียนช่วยเหลือด้านการเรียน ดูแลความประพฤติ ช่วยให้นักเรียนเข้าใจและแก้ปัญหาต่างๆ ของตนได้
2. มีความรู้ในวิชาที่สอนเป็นอย่างดี: การฝึกพัฒนาตน มีความขยัน ความใฝ่รู้ และการเตรียมการสอน
3. มีความรู้ในวิธีสอนเป็นอย่างดี: วางแผนการสอน โดยกำหนดจุดประสงค์ รูปแบบการสอน วิธีสอน อุปกรณ์การสอน การจัดกิจกรรม การประเมินผลการเรียน
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์: ปรับปรุงงาน หาวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพ หาความรู้เพิ่มเติมด้านวิชาการ วิธีสอน ความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ในวงการศึกษ
5. มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ: ศรัทธาในอาชีพตน มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ สนใจแก้ปัญหาที่เกิดจากนักเรียน เพื่อนครู ผู้ปกครอง
6. มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียน: ปรับบทเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม และการดำเนินชีวิตของนักเรียน

7. มีความเข้าใจศิษย์: เข้าใจความแตกต่างในด้านต่างๆ ของนักเรียน เพื่อช่วยแก้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือ

8. มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆ: เลือกใช้วิธีสอนที่เหมาะสมกับบทเรียน วิชาของผู้เรียน เลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียน สร้างแรงจูงใจให้นักเรียนอยากเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนแก้ปัญหาและหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

จากการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ระดับภูมิภาคว่าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของซีมีโอ (SEAMEO INNOTECH) ครั้งที่ 52 เมื่อวันที่ 29 กันยายน – 1 ตุลาคม 2552 (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2552: online) ระบุถึงการศึกษาวิจัยมาตรฐานสมรรถนะของครูในบริบทเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีสมรรถนะหลัก (competency) 11 ด้าน คือ

1. การเตรียมแผนการสอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
3. การพัฒนาและใช้ทรัพยากรสำหรับการเรียนการสอน
4. การพัฒนาทักษะการจัดลำดับการคิดระดับสูง (HOTS)
5. การอำนวยความสะดวกการเรียนรู้
6. การส่งเสริมค่านิยมด้านศีลธรรมและจริยธรรม
7. ส่งเสริมการพัฒนาชีวิตและทักษะวิชาชีพแก่ผู้เรียน
8. การวัดและประเมินพฤติกรรมของผู้เรียน
9. การพัฒนาด้านวิชาชีพ
10. การสร้างเครือข่ายกับผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปกครองนักเรียน
11. การจัดสวัสดิการและภารกิจแก่นักเรียน

จากการศึกษาสมรรถนะ ภารกิจงานวิชาการ มาตรฐานการจัดการเรียนการสอนของครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ตลอดจนผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นว่า ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานวิชาการ หรือเรียกได้ว่า สมรรถนะทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับครู มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา
2. การจัดการการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

สาระสำคัญดังนี้

2.1 การเตรียมการสอน หรือการออกแบบการสอน หรือการวางแผนการจัดการเรียนรู้

2.2 การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน อันรวมถึง การใช้
วิธีการสอนหรือกลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย และการจัดการในชั้นเรียน

2.3 การจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

2.4 การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

2.5 การมีความรู้ในสาขาวิชาที่สอน

2.6 ความเข้าใจความแตกต่างในด้านต่างๆ ของนักเรียน

2.7 ทักษะการใช้เทคโนโลยี

3. ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

3.1 การสื่อสารในการสอน

3.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานของตน

3.3 การวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่รวบรวมจากแหล่งข้อมูล

ต่างๆ และนำเสนอผลลัพธ์ได้

3.4 การสะท้อนคำวิจารณ์

3.5 การใช้เทคนิค หรือใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร

3.6 การใช้ทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์

4. ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

4.1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา

และหน่วยงานอื่นในชุมชน

4.2 การให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา และในชุมชน

4.3 การสร้างเครือข่ายกับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง ครูใน

โรงเรียนและต่างโรงเรียน

4.4 การยอมรับผลการสะท้อนและนำมาปรับปรุงการทำงาน

5. การพัฒนาวิชาชีพตนเอง ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

5.1 การวิเคราะห์และพัฒนาตนเอง

5.2 การปรับปรุงงานและหาวิธีใหม่ๆ มาพัฒนาการสอนหรือ

การทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครู ซึ่งเป็นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ และมีความรู้ ประสบการณ์การทำงานมาก ดังนั้นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการจึงเกี่ยวข้องกับสาระสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

2.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory)

Knowles (1973,1980) ได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้น โดยอาศัยแนวคิดตามหลักจิตวิทยาของกลุ่มมนุษยนิยมและเชิงพฤติกรรมศาสตร์อันส่งผลต่อการเรียนรู้ เช่น Carl Roger (1957) อ้างถึงใน Joyce et al, 1992) Maslow (1962) และ Bandura (1986) โดยให้ความหมายว่า andragogy หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ การช่วยให้ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง คือ การช่วยให้ผู้ใหญ่เปลี่ยนพฤติกรรมของตนด้วยตนเองไปสู่พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อันหมายถึง การแก้ปัญหาของตนเองโดยใช้วิธีการของตนเอง แนวคิดสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนเอง มีส่วนเลือกลงสิ่งที่จะเรียน วิธีการเรียน และรูปแบบการประเมินที่คิดว่าเหมาะสมกับตน ผู้เรียนวัยนี้เป็นวัยที่ต้องการความเป็นส่วนตัว ไม่ชอบให้ใครมาตัดสินใจและบังคับให้ทำในสิ่งที่ตนไม่ต้องการ ซึ่งจุดเน้นของทฤษฎีนี้ คือ

1. ผู้เรียนเป็นผู้ใหญ่มีแนวคิด และวุฒิภาวะแตกต่างจากผู้เรียนที่เป็นเด็ก จึงต้องการอิสระ มีความรับผิดชอบสูง และอยากได้มาซึ่งความสามารถที่จะควบคุมตัวเอง และทุกอย่างเท่าที่ตนเองทำได้ ปัญหาของผู้เรียนวัยนี้ คือ ความเคยชินกับการพึ่งพาผู้สอนที่มีอยู่สูงจากการเรียนในวัยเด็กกับวุฒิภาวะที่เปลี่ยนไป ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในตัวผู้เรียนอย่างมาก ดังนั้นผู้สอนจะมีบทบาทอย่างมากในการช่วยเหลือโดยใช้การบำบัด (Therapy) ความขัดข้องใจในตัวผู้เรียนก่อน เมื่อปัญหาทางอารมณ์ได้รับการจัดการแล้ว ผู้เรียนควรได้รับการช่วยเหลือให้พัฒนาตนเองต่อไป

2. ผู้เรียนวัยนี้มีประสบการณ์ที่มีประโยชน์ติดตัวมาด้วย ดังนั้นการเรียนรู้จึงต้องให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ของผู้เรียน ผู้เรียนต้องมีโอกาสทำกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของตนเองในรูปแบบแผนการเรียนเฉพาะบุคคล (individualized learning plan) ขณะเดียวกัน ประสบการณ์ของแต่ละคนจะเป็นประโยชน์ต่อกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อความรู้ และข้อค้นพบใหม่ เพื่อเป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้เรียนเป็นอย่างมาก

3. ผู้เรียนวัยนี้มีความพร้อมในการเรียนรู้สูง เนื่องจากตระหนักถึงความจำเป็นของวัยที่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน การมีครอบครัว การเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบชีวิตผู้อื่นในครอบครัว เป็นต้น Knowles (1980) มีความเห็นว่า ระบบการศึกษาที่ดีต้องสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เห็นความจำเป็นในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

4. ผู้เรียนมีแนวทางในการเรียนรู้โดยอาศัยงานหรือปัญหาเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ การเรียนรู้ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตการทำงานให้ได้ เน้นการเรียนรู้จากการกระทำ (learning by doing) เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เน้นงาน (task-centered) หรือปัญหา (problem-centered) มากกว่าการเน้นเนื้อหา (content-centered)

5. ผู้เรียนวัยนี้ให้ความสนใจกับแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจ

ภายนอก

ลักษณะของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Roger (1986) คือ

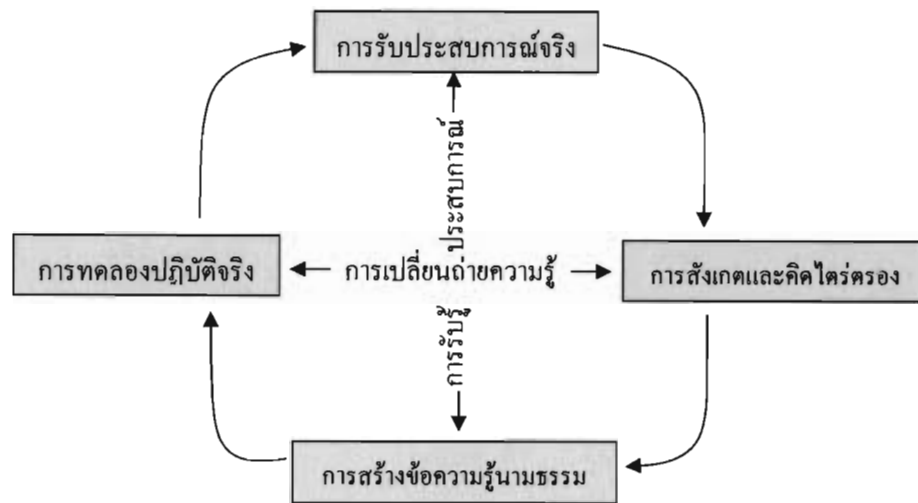
1. วัยผู้ใหญ่ เป็นช่วงเวลาที่บุคคลมีความต้องการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพส่วนตนให้มีความทัดเทียมกับคนอื่นในสังคม ได้รับความเป็นอิสระภาพและเสรีภาพมากขึ้น ผู้ใหญ่ส่วนมากจะเป็นบุคคลที่กำลังพัฒนาเข้าสู่วุฒิภาวะ มีความเป็นตัวของตัวเอง

2. ผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่อยู่ในช่วงของกระบวนการเจริญเติบโตและพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ

จะเห็นว่า การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีพัฒนาการทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมที่สมบูรณ์เต็มที่ ดังนั้นการรู้และเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใหญ่ ตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะทำให้เข้าถึงจิตใจ และช่วยให้การวางแผนดำเนินงาน รวมทั้งการพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องเหมาะสม และบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (The Theory of Experiential Learning)

การเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ เป็นทฤษฎีหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต (Kolb, 1984) ความคิดหลักคือ ประสบการณ์ คือสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ เพราะทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างความหมาย จากสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งใหม่ที่เขาได้พบ โดยอาศัยการคิดไตร่ตรองทบทวนหาเหตุผลเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลเดิมที่มีอยู่ กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างข้อความรู้ใหม่ที่พร้อมจะนำไปทดลองไปใช้ สถานการณ์จริงอื่น ๆ เพื่อสรุปเป็นข้อความรู้ใหม่เพิ่มเติม ในระบบข้อมูลความรู้ที่ผู้เรียนมีอยู่เดิม ซึ่งความคิดหลักของทฤษฎีสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงการเปลี่ยนถ่ายความรู้และการรับรู้ประสบการณ์

จากภาพดังกล่าวจะเห็นว่าKolb (1984) เชื่อว่าการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ ประกอบด้วยลักษณะของการเรียนรู้ 4 แบบ คือ

1. การรับประสบการณ์จริง (concrete experience) เป็นการเน้นประสบการณ์ส่วนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ที่มากกว่าความคิด และเหตุผล
2. การสร้างข้อความรู้นามธรรม (abstract conceptualization) เน้นการใช้ความคิด และเหตุผลอย่างมีระบบเพื่อแก้ปัญหา สร้างการเชื่อมโยงลักษณะสำคัญในประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อสรุปเป็นข้อความรู้
3. การสังเกตและคิดไตร่ตรอง (reflective observation) เน้นการเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่พบ โดยอาศัยความคิด และการตัดสินใจของตนเองหลังจากการศึกษาประสบการณ์อย่างรอบคอบ
4. การทดลองปฏิบัติจริง (active experimentation) เน้นการนำข้อความรู้ใหม่ในรูปสมมติฐานไปทดลองใช้ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ตนเองต้องการ ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ได้ประสบการณ์ใหม่ที่อาจนำมาใช้ปรับสมมติฐานที่อยู่เดิม อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่ลึกซึ้งขึ้น

การเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว จะเป็นผลมาจากวัฏจักรของขั้นตอนที่เกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้ 4 แบบ ดังกล่าว จุดสำคัญของทฤษฎีนี้คือการได้รับประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่อาจนำไปสู่การเรียนรู้ได้ สิ่งที่สำคัญคือ การสังเกตประสบการณ์นั้น อย่างไตร่ตรอง และใช้เหตุผล เพื่อสร้างความหมายจากประสบการณ์ อีกทั้งเชื่อมโยงประสบการณ์ใหม่กับข้อความรู้เดิมที่มีอยู่ และการได้มีโอกาสนำสิ่งที่ค้นพบใหม่ไปทดลองใช้ เพื่อศึกษาและขยายผลที่ได้ต่อไป วัฏจักรจะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2.3 แนวคิดการร่วมมือรวมพลัง (collaboration)

ปัจจุบันวงการการศึกษาได้นำแนวคิดการร่วมมือรวมพลัง (collaboration) มาใช้เป็น แนวคิดในการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง (teachers' collaboration, collaboration work) รวมทั้งเป็นทิศทางในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาครูวิชาชีพ เพราะการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง (collaboration) เป็นทั้งปัจจัยและตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา (Fullan, 1991 อ้างถึงใน Collinson, 2004) โดยรายละเอียดของแนวคิดมีดังนี้

Inger (1993) ระบุถึงมิติที่สนับสนุนให้ครูเกิดความรับผิดชอบร่วมกันและเกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลัง มี 6 มิติ คือ

1. การสนับสนุนและการให้รางวัล โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อว่าการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลังมีความสำคัญและสามารถช่วยพัฒนานักเรียนได้
2. การจัดระบบภาระงาน และความเป็นผู้นำ
3. การให้อิสระครูในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร การเลือกสื่อ การจัดการเรียน การสอน และการประเมินนักเรียน รวมทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการร่วมมือรวมพลัง
4. การจัดสรรเวลาให้ครูได้ทำงานร่วมกัน
5. การฝึกอบรมและการช่วยเหลือ ให้ครูมีความพร้อมและมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานแบบร่วมมือรวมพลัง สร้างข้อตกลงที่ชัดเจนในการควบคุมดูแลการทำงานร่วมกันและให้ครูเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
6. การสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีคุณภาพ รวมทั้งการสนับสนุนในด้านบุคคล ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับ Dettmer Dyck and Thurston (1996 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2544: 63) ได้ให้นิยามของการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังของครูว่า หมายถึง รูปแบบการทำงานที่ครูในกลุ่มทุกคนทำงานมีปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยที่แต่ละคนมีส่วนเป็นเจ้าของงาน มีสถานภาพเท่าเทียมกันที่จะอภิปราย ถกเถียง โต้แย้ง และจัดหาสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและข้อค้นพบที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

Bainer (1997) ได้เสนอลักษณะของการร่วมมือรวมพลังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักวิจัยโดยทั่วไปว่ามีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต คือ มีการเปลี่ยนแปลง มีชีวิตชีวา
2. สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน
3. มีความเท่าเทียมกันของสมาชิกกลุ่ม
4. ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในข้อตกลงและพันธกิจของงาน

Howland and Picciotto (2003) ได้ให้ความหมายของการร่วมมือรวมพลังของครู (teachers' collaboration) ว่าหมายถึง การที่ครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับ การสอน (teaching) และการเรียนรู้ (learning) โดยหมายถึงการร่วมมือกันในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ วินิจฉัย สะท้อน ประเมิน และปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่างๆ ซึ่งได้แก่ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน 2) แผนการสอน 3) สื่อการเรียนรู้ เช่น เอกสาร ชุดการทดลอง 4) การจัดสรรจังหวะเวลาในการเรียนการสอน 5) การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 6) การออกแบบวางแผนการจัดการเรียนการสอน จากข้อมูลในข้อ 1) – 5) และ 7) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง โดยใช้ข้อมูลทั้งหมดก่อนหน้านี้เป็นพื้นฐาน การทำงานแบบร่วมมือรวมพลังสามารถทำได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น ในกลุ่มครูผู้สอนรายวิชาเดียวกันหรือต่างรายวิชากัน ระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากซึ่งเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูที่มีประสบการณ์น้อย หรือการทำงานร่วมกันในช่วงปิดภาคเรียนในการจัดทำเอกสารหลักสูตร เป็นต้น

Dillon (2005) ให้ความหมายว่า การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) หมายถึง กิจกรรมที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินการตามกระบวนการและเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด ซึ่งการทำงานร่วมกันนั้นเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งยังเสนอแนะปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือรวมพลัง ไว้ดังนี้ 1) เวลา โดยการทดลองจัดสรรตารางให้ครูได้ทำงานร่วมกัน หรือลดภาระงานครู 2) หลักสูตรที่มีลักษณะเป็นหลักสูตรบูรณาการระหว่างวิชา แบบหัวเรื่อง (theme) หรือแบบที่ใช้ปัญหาเป็นฐานในการเรียนรู้ (problem-based learning) เป็นต้น 3) การสร้างความไว้วางใจ โดยการกำหนดตารางเวลาที่ทำให้เกิดการสร้างชุมชนเครือข่ายครู 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากนโยบายหรือคำสั่ง 5) การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการจัดโปรแกรมส่งเสริมการศึกษาแก่ครู

นอกจากนั้น การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) ยังหมายถึง ลักษณะการปฏิสัมพันธ์โดยตรงของกลุ่มคนอย่างน้อย 2 คนที่มีความเท่าเทียมกันและมีความสนใจในการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน (Sevier County School System, 2005 : online) ซึ่งลักษณะของการร่วมมือร่วมพลังของครูดังนี้

1. เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ มิได้เกิดจากคำสั่งหรือการบริหารจัดการ
2. เกิดขึ้นบนฐานของการทำงานร่วมกันของกลุ่มครูที่เชื่อในความเท่าเทียมกันของแต่ละบุคคลว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สามารถช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกันได้
3. มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ผิดพลาดและความขัดข้องใจ

4. มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจที่สำคัญ แม้ว่าจะมีการแบ่งภาระงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ แต่ครูแต่ละคนมีสิทธิในการตัดสินใจขั้นพื้นฐานในกิจกรรมที่กลุ่มรับผิดชอบซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกเท่าเทียมกันของครู

5. ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจถือเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นผลบวกหรือผลลบก็ตาม เพราะเป็นผลอันเนื่องมาจากความรับผิดชอบที่มีร่วมกันในการตัดสินใจ

6. มีการระดมทรัพยากรหรือแลกเปลี่ยนแบ่งปันแหล่งทรัพยากรซึ่งกันละกัน เพราะความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังย่อมเกิดจากแหล่งทรัพยากรที่ครูแต่ละคนมี ไม่ว่าจะ เป็นในด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เวลา ทรัพย์สิน หรือวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งการใช้ทรัพยากรที่ครูมีอย่างผสมผสานนี้ทำให้เกิดสำนึกของความเท่าเทียมกันทางวิชาชีพ

7. เกิดสิ่งที่มีคุณค่าขึ้น การร่วมมือร่วมพลังเกิดขึ้นบนฐานของความเชื่อในคุณค่าของการตัดสินใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันของผู้เกี่ยวข้องทุกคน แต่อย่างไรก็ตามในช่วงเริ่มต้นของการทำงานร่วมกัน กลุ่มครูจะยังไม่มีลักษณะร่วมในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้ แต่เมื่อครูมีประสบการณ์ในการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังมากขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเกิดเป็นคุณลักษณะพิเศษขึ้นจากความไว้วางใจและความเคารพที่มี เพิ่มมากขึ้นจากความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมพลังที่ประสบความสำเร็จร่วมกัน

เนื่องจากการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ดังนั้นการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลังจึงก่อให้เกิดประโยชน์ แต่ในระหว่างการทำงานมีทั้งอุปสรรคและปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Sevier County School System, 2005: online)

ประโยชน์ของการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง มีดังนี้

1. เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทำให้ครูได้รับแนวความคิดและผลป้อนกลับจากเพื่อนซึ่งสามารถช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งได้เรียนรู้ความรู้และทักษะต่างๆ เพิ่มเติม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาโรงเรียน

2. ช่วยเพิ่มความรู้สึกเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของครูคนอื่นๆ ว่างานของแต่ละบุคคลก็มีความยากง่ายแตกต่างกันออกไป

3. ส่งผลกระทบโดยตรงต่อนักเรียน เช่น เป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในการร่วมมือกันจัดการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับความแตกต่างและความต้องการของนักเรียนได้มากขึ้นเพราะมีการแลกเปลี่ยนความเข้าใจที่ครูแต่ละคนมีต่อนักเรียน

4. ช่วยพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มความสามารถทางวิชาชีพและความพึงพอใจในวิชาชีพของครู

อุปสรรคของการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง มีดังนี้

1. เวลา เป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดที่พบเสมอในการรายงานเกี่ยวกับการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังให้เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงควรทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป จัดสรรเวลาให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ไม่ควรทำให้เกิดขึ้นแบบใจเร็วด่วนได้ อาจโดยวางแผนลงในตารางเวลางานประจำวันของครู

2. ความต้องการในการเตรียมครูให้สามารถทำงานแบบร่วมมือรวมพลังได้ ซึ่งการที่ครูจะสามารถทำงานลักษณะนี้ได้ ครูจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่เพียงพอ และไม่มีความขัดแย้งกันมาก่อนหน้านี้ รวมทั้งครูจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการประชุมให้มีประสิทธิภาพ วิธีการฟัง วิธีการขจัดความขัดแย้ง ซึ่งหากไม่มีเวลาเพียงพอในการฝึกทักษะเหล่านี้ หรือไม่มีเวลาอภิปรายถึงปรัชญาการศึกษาแล้ว การทำงานแบบร่วมมือรวมพลังที่เกิดขึ้นก็จะไม่มีความยั่งยืน ดังนั้น กล่าวได้ว่าการเตรียมบุคลากรมีความสำคัญยิ่งในการตัดสินใจก่อนที่จะมีการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง

3. การขัดขวางของครูที่เคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม เพราะกลัวว่าตนจะต้องถูกประเมิน โดยผู้อื่น กลัวว่าจะไม่มีความสามารถพอที่จะทำได้ กลัวว่าจะต้องเสียเวลามาก

4. ความเป็นไปได้ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างครู เพราะครูส่วนใหญ่มักรู้สึก อึดอัดใจและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญความขัดแย้ง แทนที่จะเข้าร่วมแก้ไขความขัดแย้งนั้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งจัดได้ว่าเป็นผลประโยชน์อีกอย่างหนึ่งของการทำงานแบบร่วมมือรวม

พลัง เพราะความขัดแย้งเป็นตัวบ่งชี้ว่า ครูมีอาชีพกำลังแลกเปลี่ยนความคิดที่แท้จริงของตนเองอย่างมั่นใจ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่า การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) หมายถึง รูปแบบการทำงานที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความเท่าเทียมกันในความรับผิดชอบและมีความสนใจในการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน จำเป็นต้องมีปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง สร้างข้อตกลงที่ชัดเจนในการควบคุมดูแลการทำงานร่วมกัน โดยการจัดสรรเวลาให้ครูได้ฝึกทักษะการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจต่อกัน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ดำเนินการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ให้อิสระในการทำงาน และการตัดสินใจ สนับสนุนและให้รางวัล จะเห็นได้ว่าการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังจะก่อประโยชน์ต่อองค์กร ก็ต่อเมื่อมีการสร้างทั้งปัจจัยเอื้อและการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคคลบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.4 การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาที่ใช้ปัญหาที่เป็นความต้องการอย่างแท้จริงของครูและนักเรียนในโรงเรียนนั้นประกอบอยู่ รวมทั้งใช้ระบบแรงจูงใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ปัญหา โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.4.1 ความหมายของการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Wohlstetter (1995: 1) ยังระบุถึงแนวคิดของการใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Cheng (1996: 44) ได้อธิบายให้เห็นถึงแนวคิดสำคัญในการจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง (2541: 12) ได้สรุปถึงการพัฒนาครูประจำการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการพัฒนาโดยยึดภารกิจของครูที่ปฏิบัติในโรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาสิ่งที่เป็นวิถีชีวิตการทำงานของครู โดยนำภารกิจ วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูมาเป็นสาระกระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาครูประจำการ ตลอดจนการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรม

มาใช้ในกระบวนการพัฒนา เพื่อให้ครูได้พัฒนาอย่างสัมฤทธิ์ผล และส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรง นอกจากนี้การพัฒนาต้องเกิดผลกระทบในทางบวกต่อโรงเรียนและชุมชนด้วย

ประวิต เอราวรธรรม และคณะ (2541: 19) ให้ความหมายการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติหรือทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันทั้งโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547: 15) ให้ความหมายว่า การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การฝึกอบรมหรือการพัฒนาครูที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการอบรมที่ตอบสนองสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลักในการจัดอบรม ผู้เข้ารับการอบรมเข้าร่วมโดยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำไปสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการอบรม มีการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร (PDCA) ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน

จากการศึกษาข้างต้น สรุปความหมายของการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based development) ได้ว่า หมายถึง การดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ภายในโรงเรียนที่ใช้วิถีชีวิตการทำงานของครูเป็นหลักในการพัฒนา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวิธีการทำงาน โดยมีแนวคิดสำคัญคือการมีส่วนร่วม อาทิ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีทิศทางเดียวกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

2.2.4.2 ปรัชญา และหลักการในการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศุมน อมรวิวัฒน์ (2546: 79-80) แสดงทัศนะในปรัชญาของการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียน บนพื้นฐานของความเชื่อในสิ่งต่อไปนี้

1. ความรักต่อกันและความสนใจใฝ่รู้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาตนเองของครู โดยการทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นใจ และอยากพัฒนาตนเองตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้ โดยพยายามขยายแนวทางกัลยาณมิตรนิเทศให้กว้างขวางขึ้น

2. ครูทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ไม่มีครูคนใดที่จะเป็น deadwood หรือไม้ที่ตายซาก แต่ครูทุกคนต้องการความองอาจ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

3. ความเป็นกัลยาณมิตรการสร้างควมไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาครู และพัฒนาเครือข่าย ขั้นตอนในการพัฒนาครูทุกขั้นตอนเป็นลักษณะของเพื่อนร่วมคิด ร่วมทาง สร้างความไว้วางใจ มากกว่าการกำกับ ตรวจสอบและประเมิน การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการพัฒนาครูบนฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอรพรรณ พรสีมา (2547: 16-17) แสดงทัศนะในการพัฒนาครูประจำการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือในชุมชนของโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ

3. เป็นการพัฒนาครูโดยครูหรือกลุ่มครูที่เป็นผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติการเรียนรู้ตามหมวด 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประการสำคัญคือ ต้องเป็นที่ศรัทธาและยอมรับของเพื่อนครูอย่างแท้จริง

4. เป็นการอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการอบรม ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ

5. เป็นการร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมวางแผน และร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้เข้ารับการอบรม

6. เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบ การอบรมและนำไปสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างจริงจัง

7. เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลายครั้งด้วยวิธีการหลากหลายทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่ม และการพบปะเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

8. เป็นการอบรมที่ใช้กระบวนการ PDCA คือ มีการวางแผน นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ หรือประเมินผล และนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็น

วงจรการพัฒนาต่อเนื่อง

9. เป็นการอบรมที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เพื่อการพัฒนาโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ โดยใช้รูปแบบการประเมินที่หลากหลาย ทั้ง ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และประเมินผลจากการฝึกรอบของครูเครือข่ายที่เข้ารับการ ฝึกรอบ และประเมินจากผู้เรียนของครูที่เข้ารับการฝึกรอบ

10. เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติของครูเพื่อยกระดับ คุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพของผู้เรียน

จากปรัชญาและหลักการดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนที่ครูปฏิบัติหน้าที่ตามปกติเป็นฐานของการ พัฒนา บนพื้นฐานปรัชญาความเชื่อในความรัก ความไว้วางใจ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน และ มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ นอกจากนั้นยังเป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยผู้ให้และผู้รับการอบรมเป็นครูในโรงเรียนที่ร่วมคิด ร่วมศึกษา วางแผน พัฒนา เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและนำไปสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง ใช้กระบวนการ PDCA ในการพัฒนา มีการนิเทศติดตามและประเมินผลด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ความหมายของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ให้กับครู เพราะเป็นกรอบแนวทางและขอบเขตการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการแบ่งส่วนงานเป็น งานย่อยในระดับปฏิบัติ อธิบายบทบาทของงาน (work roles) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งใน ด้านการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ ขณะการดำเนินกิจกรรม ต่างๆ ในองค์กร เป็นการจัดระเบียบในการทำงานตามหน้าที่ในส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้ สมาชิกสามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Scott and Michel, 1975: 40; Kast and Rosenzweig, 1985: 205; Robbins, 1988: 216) สำหรับ Hall (1996: 49) อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544: 32) มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โครงสร้างองค์กรเป็นผลจากการออกแบบองค์กรในวิธีแบ่งงานและการกำหนดความร่วมมือกัน ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งแสดงถึงรูปพรรณสัณฐานและการกำหนดแนวทางหรือพฤติกรรมในการ

ปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และยังเป็นการจัดส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการแบ่งงานกันทำ และจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ แสดงถึงสายการบังคับบัญชา ระดับของตำแหน่งการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบุคคลที่มีอยู่ในตำแหน่งต่างๆตามที่ระบุไว้ จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ (วันชัย มีชาติ, 2550: 193; Hall, 1996: 49) คือ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร 3) กำหนดโครงสร้างการใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์กร

จากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง กรอบแนวทางหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

3.2 การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Restructuring)

โครงสร้างองค์กรที่เสนอข้างต้นนั้น ล้วนมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลในองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติ การปรับโครงสร้างมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา เพราะเป็นการสนับสนุนที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งการปรับโครงสร้างที่ให้ผลระยะยาว มีหลักสำคัญ 5 ประการ (Fullan, 1996: 47-48; 1997) ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างควรเป็นผลมาจากการจัดการภายในโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการให้ครูมีพลังอำนาจมากขึ้น นักศึกษามีความเป็นอิสระจากระบบราชการส่วนกลาง

2. ครูมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การจัดชั้นเรียนและการสร้างสิ่งแวดล้อมทางบวก รวมทั้งการสร้างหลักสูตรและนวัตกรรมที่พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3. การปรับโครงสร้างเพื่อให้โรงเรียนตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างหลากหลาย สามารถจำแนกนักเรียนที่เรียนเก่งและอ่อนได้ ทำให้โรงเรียนแก้ปัญหาด้านวิชาการ อันหมายถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเกณฑ์

4. การสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มที่มีแนวโน้มว่าผล การเรียนจะต่ำกว่าเกณฑ์ โดยจัดการอบรม และจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงาน

5. โรงเรียนต้องทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมพลังภายในองค์กร และร่วมมือกับองค์กรอื่น ทั้งรัฐบาลและเอกชน เพื่อใช้ศักยภาพหลายด้านจากแหล่งทรัพยากรภายนอก

สำหรับความหมายของการปรับโครงสร้าง (Restructuring) ฟูลแลน (Fullan, 1993: 61) เสนอไว้ดังนี้

1. การปรับโครงสร้าง หมายถึง การเรียนรู้เพื่อการจัดการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระหว่างคนหลายคน และการปฏิบัติงานหลายพื้นที่
2. การปรับโครงสร้าง คือ ความพอเหมาะของเวลา การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก โดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดของขั้นตอนที่ตายตัว
3. การปรับโครงสร้าง มีความหมายรวมถึงการที่บุคลากรในโรงเรียนและในชุมชนร่วมมือกับคนอื่น ๆ ต่อสู้เพื่อทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้
4. การปรับโครงสร้าง เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับนักเรียนทุกคนในเรื่องการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีและความต่อเนื่องในการประเมินผลและปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. การปรับโครงสร้าง เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดคำถามมากกว่าได้คำตอบ

ต่อมา Fullan (1996) ได้สรุปว่า การปรับโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กรอย่างเป็นทางการ ในแง่ของตารางเวลาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างทีมงานที่เป็นสมาชิกในโรงเรียนถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการปรับโครงสร้าง

Sergiovanni and other (1992) ให้นิยามว่า การปรับโครงสร้างองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติภารกิจอะไรอย่างไร โดยคนกลุ่มไหน ใครเป็นผู้รายงาน และจัดทำที่ไหน เป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

จากความหมายของ โครงสร้างองค์กรและการปรับโครงสร้าง จึงสรุปเป็นความหมายได้ว่า การปรับโครงสร้างองค์กรหมายถึง การเรียนรู้เพื่อการจัดการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวทางหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างทีมงานของสมาชิกในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และการประสานสัมพันธ์ความรับผิดชอบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

3.3 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกทั้งภายในและภายนอกมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เพราะส่งผลให้การทำงานของบุคคลมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้ ซึ่งความหมายของสิ่งแวดล้อมในองค์กรมีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้
ดังนั้นการปรับเปลี่ยนใดก็ตามจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องต่อไปนี้

Bovee (1993) อธิบายว่า สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540) ให้ความหมายว่า สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง บรรยากาศขององค์กรนั้นๆ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง บรรยากาศ และวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังนี้

3.3.1 บรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กรเป็นลักษณะของสิ่งที่เชื่อมโยง และเป็นการรับรู้ หรือเป็น “ความรู้สึก” ของบุคคลระหว่างด้านที่เป็นลักษณะขององค์กรที่มองเห็นได้ กับด้านที่เป็น ขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรโดยตรง แต่บุคคลแต่ละคน มองดูสิ่งรอบตัวโดยผ่านค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพ การรับรู้ที่มีต่อสิ่งรอบตัวเหล่านี้เป็น สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล (Dessler, 1980 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540) บรรยากาศขององค์กรไม่ได้มีความสำคัญโดยตัวเอง แต่เป็นผลรวมขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งแต่ละ องค์ประกอบจะทำให้เกิดลักษณะต่างๆ ขององค์กร เมื่อองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปก็จะเกิด ผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ หรือสามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรทั้งหมดได้ นอกจากนี้บรรยากาศขององค์กรยังช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจให้การทำงานของบุคลากรเป็นไป ได้ดี ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือในทางตรงข้ามอาจเป็นสิ่งที่ขัดแย้ง ความสำเร็จขององค์กรได้เช่นกัน (Grigsby, 1991) จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของ องค์ประกอบและอิทธิพลของบรรยากาศต่อบุคคลภายในองค์กร (Huse and Bowditch, 1977) ดังนี้

3.3.1.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ

Steers (1977) Brown Moberg (1980) และ Szilagyi and Wallace (1980) มีความเห็นสอดคล้องกันในความหมายของบรรยากาศขององค์กร ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรประกอบด้วย กฎระเบียบ วัตถุประสงค์ ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น การสนับสนุน รางวัล การจูงใจ ความขัดแย้ง และการแก้ไขความขัดแย้ง

2. บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรที่เฉพาะและไม่ซ้ำแบบกัน จะคงอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่งและจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ลักษณะของบรรยากาศองค์กรขึ้นกับการรับรู้ และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร และจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงบรรยากาศองค์กร

4. บรรยากาศองค์กรเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของสมาชิก และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดหรือสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์กร

Kotter (1978) ระบุว่า บรรยากาศองค์กรหมายถึง คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากรและทรัพย์สินอื่น การจัดองค์กรอย่างเป็นทางการ ระบบสังคมภายในองค์กร เทคโนโลยีขององค์กร และการรวมปัจจัยสำคัญ สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร

นอกจากนี้ Dessler (1980) กล่าวไว้สอดคล้องกับ Booyens (1993) ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง “การรับรู้” ที่บุคคลมีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินการบริหารงานขององค์กร และการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึง “ความรู้สึก” ที่มีต่อองค์กรในแง่ต่างๆ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Grigsby (1991) อธิบายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการทำงานของบุคคลคือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหารการกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ ที่เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร ตัวแปรเหล่านี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไร

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร หรือเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคคล และการดำเนินงานขององค์กรที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์กร โดยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์กร และจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งบุคคลในองค์กรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.3.1.2 ส่วนประกอบของบรรยากาศองค์กร

Kotter (1978) กล่าวว่า ส่วนประกอบของบรรยากาศองค์กรมี 7 ด้านใหญ่ๆ แต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศองค์กร และส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ไม่มีส่วนใดเป็นอิสระในตัวเอง และเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันจะเป็นบุคลิกภาพหรือบรรยากาศองค์กร โดยให้รายละเอียดของแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานขององค์กร (Organizational processes) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการพัฒนาผลผลิต เป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศองค์กร เพราะมองเห็นได้มากที่สุด
2. ระดับของโครงสร้างองค์กร (Degree of structure) หมายถึง จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างขององค์กร ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่างๆ ระเบียบปฏิบัติ และมาตรฐานงาน
3. ทรัพยากรขององค์กร (Assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากร ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์กรได้
4. ระบบสังคม (Social system) หมายถึง ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากรความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กร
5. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร
6. การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิก การควบคุม และการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศในองค์กร
7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) หมายถึง สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สมาคมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่ด้วย

จะเห็นว่า ส่วนประกอบของบรรยากาศองค์กร โครงสร้างและ การดำเนินการขององค์กร เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์กร ซึ่งควรให้ความสำคัญและนำมาใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรนั้น จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความพึง พอใจในงานของบุคคล ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3.3.1.3 ลักษณะของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน ดังความเห็นต่อไปนี้ (Brown and Moberg 1980) แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 ระบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้าง ทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์กร ลักษณะของคนในองค์กรจะต่อสู้เพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อ ความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง มี การเน้นกฎระเบียบขององค์กร การแข่งขันอยู่ในกฎระเบียบ องค์กรลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคง เป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นเป้าหมายการทำงานเป็นสำคัญ ใช้ อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่กฎระเบียบอาจไม่สำคัญและ ไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง มี การตอบสนองความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพอใจ และองค์กรคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำ สิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

Reddin (1988) แบ่งบรรยากาศองค์กรเป็นพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) หมายถึง การ ทำงานตามคู่มือหรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของ ตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริหารการเงิน สถิติ บางหน่วยงาน ของรัฐ และในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน (People climate) หมายถึง การตระหนัก ในความเป็นเอกัตบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังความคิดของ สมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ (Professional workers)

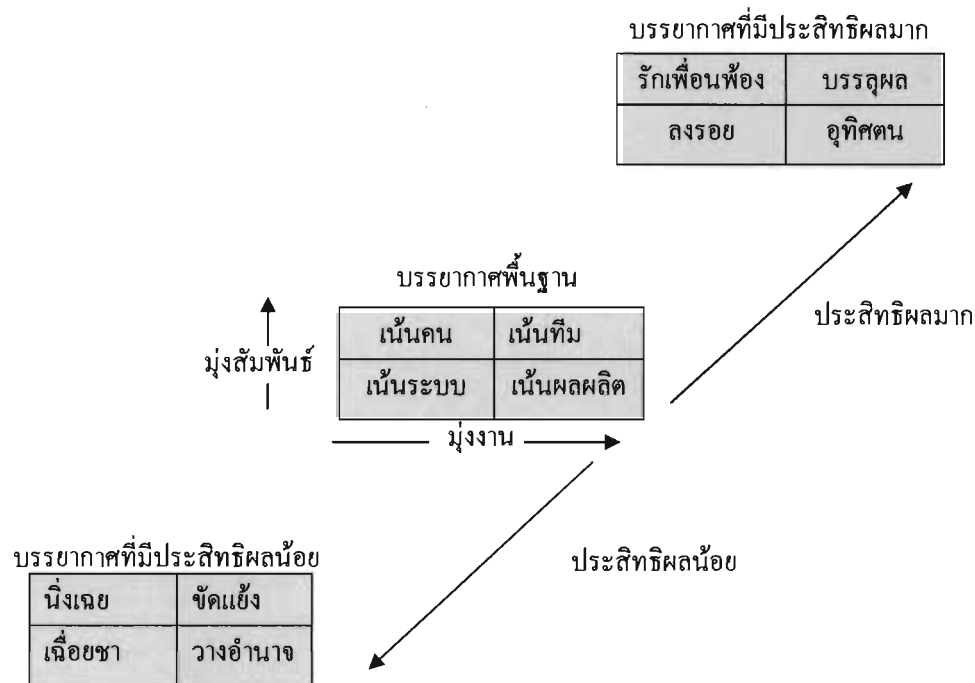
3. แบบเน้นทีม (Team climate) หมายถึง การเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การสื่อสารหลายทาง บุคลากรเต็มใจทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มที่จะหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข บรรยากาศนี้เหมาะสมมากกับหน่วยงานที่มีปฏิสัมพันธ์สูง แต่เหมาะสมน้อยกับงานที่ใช้เทคโนโลยีและทีมงานประจำมาก

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) หมายถึง การควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพล การลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาด เน้นการใช้อำนาจการรับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้พนักงานไม่สร้างงาน ซึ่งเหมาะกับงานที่ต้องการผลผลิต

จากบรรยากาศพื้นฐาน 4 แบบนี้ Reddin พบว่าบรรยากาศองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะก่อให้เกิดประสิทธิผลน้อย ในทางตรงข้ามถ้าบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จะมีประสิทธิผลมาก ดังแสดงในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบบรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อยกับแบบมีประสิทธิผลมาก

บรรยากาศแบบมีประสิทธิผลน้อย	บรรยากาศแบบมีประสิทธิผลมาก
1. แบบเฉื่อยชา (Stagnant climate) คือการทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบ บุคลากรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	1. แบบลงรอย (Conforming climate) มีการสร้างระบบการบำรุงรักษา การติดต่อสื่อสาร มีการอ้างอิงกฎระเบียบ มีความซื่อสัตย์ และทำตามกฎ
2. แบบยินยอมหรือนิ่งเฉย (Acquiescent climate) คือการหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วย คงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ฟังพอใจ ความสัมพันธ์ของบุคคลมีสูง การริเริ่มต่ำ	2. แบบรักเพื่อนพ้อง (Humanistic climate) เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคล สนับสนุนให้มีความสำเร็จ มีความร่วมมือสูง รับฟังบุคลากรตัดสินใจโดยทีมงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง
3. แบบวางอำนาจ (Authoritarian climate) ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง มีการสั่งการมากกว่าปรึกษาหารือ เน้นผลผลิตระยะสั้นมากกว่าระยะยาว	3. แบบอุทิศตน (Dedicatated climate) คือเน้นหนักด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา ให้ค่านิยมในผลการปฏิบัติ
4. แบบขัดแย้ง (Ambivalent climate) คือ กลยุทธ์นโยบาย โครงสร้างไม่ชัดเจน การยอมรับและการตัดสินใจเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีการกระตุ้นความคิดของบุคลากรแต่ไม่ติดตาม	4. แบบบรรลุผล (Achievement climate) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ออกมา การประสานงานในหน่วยงานมีสูง ผูกพันต่อองค์กร ผลปฏิบัติงานสูง เพราะมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เน้นความสมดุลระหว่างคนและงาน การตัดสินใจมีความสมดุลระหว่างคนและทีม

จากบรรยากาศที่เป็นพื้นฐานทั้ง 4 แบบ และบรรยากาศที่มีทั้งแบบมีประสิทธิผลน้อยกับแบบมีประสิทธิผลมาก สามารถเขียนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ได้ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แบบบรรยากาศสองคักรของ Reddin (1988:2)

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศสองคักร มี 5 ลักษณะ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) หมายถึง การทำงานตามบทบาทที่กำหนดในคู่มือหรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามลำดับชั้นตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษร
2. แบบเน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์กร ลักษณะของคนในองค์กรจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และแข่งขันกับผู้ร่วมงานเพื่อผลของความก้าวหน้าในงาน
3. แบบเน้นคน (People climate) หมายถึง มีการตระหนักในความเป็นปัจเจกบุคคล คำนึงถึงความพอใจและตอบสนองความต้องการของบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจและรับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. แบบเน้นทีม (Team climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การสื่อสารหลายทาง บุคลากรเต็มใจทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมกันหาสาเหตุและแก้ไข

5. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) หมายถึง มีการควบคุมการทำงาน โดยใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญจะมีผลต่อการได้รางวัลหรือการลงโทษ

3.3.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร

ความแตกต่างของบรรยากาศขององค์กร มีผลทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับบุคคลอย่างน้อย 2 ประการคือ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน (กรณี กิรติบุตร, 2529) การมีบรรยากาศองค์กรที่ดีมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์กรมีการวางแผนและจัดระบบการบริการที่ดี จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร (Stein and Steinhoff, 1963 cite in Owen, 1991) จากการศึกษาของ Stern และ Steinhoff (1963 cite in Owen, 1991) ได้อธิบายบทบาทของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา ซึ่งมี 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (Intellectual climate) หมายถึง สภาพต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เช่น ความพร้อมของคณาจารย์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

1.2 มาตรฐานของความสำเริง (Achievement Standard) หมายถึง สิ่งชี้ให้เห็นว่า บุคลากรจะได้รับความสำเริงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรได้รับการจูงใจอย่างเพียงพอ รวมทั้งรับรู้มาตรฐานของงานที่ต้องปฏิบัติ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

1.3 การสนับสนุน (Supportiveness) หมายถึง ความช่วยเหลือที่บุคลากรควรได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

1.4 ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) หมายถึง สภาพภายในสถานศึกษาที่ช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ให้บังเกิดประสิทธิผลโดยมีการวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างดี

1.5 ระเบียบวินัย (Orderliness) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์กรและวิธีการที่ใช้ เพื่อก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยในสถานศึกษา และเกิดภาพพจน์ที่ดี

2. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า (Control Press) ซึ่งนับเป็น ปัจจัยแรงกระตุ้นการควบคุม (Impulse control) หมายถึง สภาพต่างๆ ในองค์กรที่ขัดขวางการเกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญาและการบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การควบคุม บีบบังคับ และการเข้มงวดกวดขันต่าง ๆ มีมากเกินไป จนบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย

ดังนั้น การปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ มีความจำเป็นและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดย Steers (1977) เสนอว่า ต้องปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร 6 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) โดยสำรวจความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างการทำงานว่าเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่
2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward system) มีความยุติธรรม
3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพียงใด
4. ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Warmth & Support) ที่ได้รับจากองค์กรและหัวหน้ามีเพียงใด
5. การยอมรับในความขัดแย้ง (Tolerance of conflict) ความเห็นของสมาชิกที่แตกต่างกัน องค์กรสามารถรับได้หรือไม่
6. ความสนุกสนาน (Esprit) ที่มีร่วมกับหมู่คณะ

นอกจากนั้น Dubrin (1984) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (Economic condition) มีผลต่อความรู้สึกด้านความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร
2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศองค์กร
3. นโยบายขององค์กร (Organizational policies) ไม่ว่าจะป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งสิ้น
4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปองค์กรที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของบุคลากร มักทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตร
5. โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) องค์กรที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งชัดเจน ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว แต่องค์กรที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มากกว่า
6. คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of the members) ที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์กรโดยรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติ พฤติกรรมของสมาชิกด้วย

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the business)
8. ขนาดขององค์กร (Organizational size)
9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร (Life stage)

จะเห็นว่า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างมากคือ ลักษณะของบรรยากาศที่ดี อันหมายถึง ภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัล และความรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะดังกล่าวถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ซึ่ง Roueche and Baker (1987) และ Davis (1981) ได้สรุปลักษณะของบรรยากาศที่ดีต้องมี 6 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ลักษณะผู้นำที่ดีคือ แสดงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มีการขอความคิดเห็นและนำไปพิจารณา และมีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรสม่ำเสมอ และบุคลากรรู้สึกว่าสามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหาด้วยได้ ไร้วางใจซึ่งกันและกัน ให้โอกาสที่เหมาะสม มีการควบคุมอย่างมีเหตุผล
2. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ที่ดี โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คุณภาพ และเป้าหมายในการทำงาน
3. แรงจูงใจ (Motivation) ต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่างานที่ทามีประโยชน์ สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และมีความร่วมมือช่วยเหลือกันภายในและระหว่างหน่วยงาน
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีลักษณะแบบเป็นกันเองทั้งระดับบนและล่าง มีการให้ข้อมูลข่าวสารเพียงพอ และถูกต้องเพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีการแลกเปลี่ยนและรับรู้ในข้อมูลที่มีคุณภาพ
5. รางวัล (Rewards) การให้รางวัลช่วยในการสร้างบรรยากาศองค์กรเนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ ดังนั้นการให้รางวัลต้องคำนึงถึงความยุติธรรม
6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้เกิดความรู้สึกรักผูกพันในองค์กร และถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาองค์กร

3.3.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นระบบที่สร้างขึ้นในอดีตที่แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่มในช่วงเวลาใดช่วงเวลานึง อันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมทั่วไป และในหน่วยงานต่างๆ มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้ได้ 2) มีโครงสร้างและรูปแบบ 3) แบ่งได้เป็นส่วนๆ เป็นเรื่องๆ ไป 4) มีการเคลื่อนไหวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ไม่คงที่ 5) มีความหลากหลายแม้แต่คนในกลุ่มเดียวกัน 6) แสดงออกถึง

ระเบียบ กฎต่างๆ ที่ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้ 7) เป็นเครื่องมือที่บุคคลปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรวมของตน และ 8) เป็นช่องทางให้แสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ (Kluckhohn, 1951 อ้างถึงในกริช สืบสนธิ, 2538) นอกจากนั้น Smircich (1983) ยังระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจาก 2 แนวคิดพื้นฐานหลัก คือ

1. แนวคิดเชิงปฏิบัติฐานนิยมเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กร (culture as a variable) นอกเหนือจากตัวแปรอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี “culture is something an organization has”

2. แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม) เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล (culture as a root metaphor และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจึงหมายถึงว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น “culture is something an organization is”

นอกจากนั้น การปรับโครงสร้างอย่างเดียวไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน แต่สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการเรียนการสอนคือ การปรับวัฒนธรรม (reculture) ซึ่งหมายถึงกระบวนการพัฒนาชุมชนวิชาชีพการเรียนรู้ในโรงเรียน มีความหมายรวมถึง การทำให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันไม่ขาดในการทำหน้าที่ประจำคือการสอนและการประเมินเพียงอย่างเดียว กล่าวโดยสรุปคือ โครงสร้างเป็นทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกหรืออุปสรรคในการสร้างชุมชนวิชาชีพได้ การปรับวัฒนธรรมเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอน ดังนั้นหากดำเนินการทั้ง 2 ส่วนแล้ว การเปลี่ยนแปลงเชิงลึกทั้งด้านวัฒนธรรมและโครงสร้างจะประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน เพราะการปรับวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ในองค์กรที่จะส่งเสริมความแตกต่างของวิธีการทำงานร่วมกัน (Fullan, 1997)

จะเห็นว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่พฤติกรรม ตลอดจนกระบวนการในการทำงานในทุกระบบของสังคม จึงต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่า วัฒนธรรมใดที่มีอุปสรรค และไม่ส่งเสริมการพัฒนา (ไพฑูริย์ ช่างเรียน, 2532) ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

3.3.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Ritti and Funkhouser (1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในองค์กร ซึ่งบุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานในองค์กรได้

Sathe (1983); Smircich (1983) และ Maanen and Barley (1985) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรือเป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงาน ที่มีต่อเรื่องราวภายในองค์กร

Cooke and Lafferty (1989) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยมและองค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อไป

Daft (1991) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

Schein (1992) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (A pattern of basic assumption) ที่เกิดขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกภายในกลุ่มเป็นการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในกลุ่ม โดยการพิจารณาเป็นค่านิยมและอบรมสั่งสอนไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ ให้เกิดหนทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่สัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2540) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งสอดคล้องกับสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2540) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อถือและค่านิยมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่บุคลากรยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ความเชื่อและค่านิยมจะได้รับการพัฒนาและสั่งสมสืบต่อกันมา จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและจะมีการถ่ายทอดสืบต่อกันไป

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบ แบบแผน ค่านิยม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ พฤติกรรม ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร ที่ยึดถือปฏิบัติกันมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และ

ได้รับการพัฒนาสัมพันธ์กันมาจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรและกลายเป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรในรุ่นต่อไป

3.3.2.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

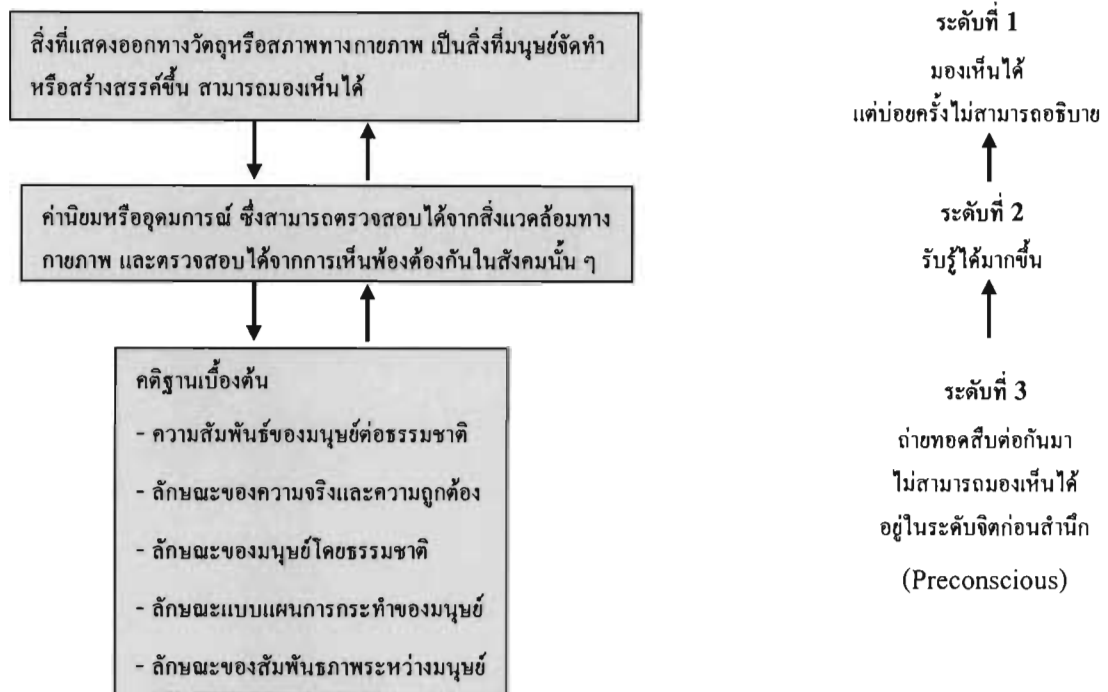
ระดับของวัฒนธรรมองค์กรมีนักวิชาการแสดงทัศนะไว้ดังนี้

Schein (1992) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ชั้น ตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น (degrees of visibility) ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรชั้นนอกสุด คือ ค่านิยมของบุคลากรที่มีร่วมกันต่อสิ่งทีองค์กรได้จัดทำขึ้น (artifacts) เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ โดยประสาทสัมผัส สามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบของอาคาร ตราประจำองค์กร เครื่องแต่งกายที่ใช้ปฏิบัติงาน ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมทำได้ค่อนข้างง่าย

2. วัฒนธรรมองค์กรชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ (espoused values) ประกอบไปด้วยค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรอ้างว่าได้ปฏิบัติหรือควรจะปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับอาจจะไม่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร เนื่องจากอาจจะยังไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติอยู่ จึงเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรยังตระหนักถึงอยู่เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้ทดสอบแล้วว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. วัฒนธรรมองค์กรชั้นในสุด คือ ข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) เป็นค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานานมาก และได้รับทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ วิธีการแก้ปัญหาเป็นเรื่องปกติวิสัยที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ดังนั้นข้อตกลงพื้นฐานจึงถือได้ว่าเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร และมีลักษณะเป็นนามธรรมมองไม่เห็นและบุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงการคงอยู่ของข้อตกลงพื้นฐาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 ระดับวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Schein (1992: 14)

สมยศ นาวิการ (2533) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรได้ 2 ระดับ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ เช่น ลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์กร และการวางผังของสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้ถูกยึดถือโดยสมาชิกที่เข้าใจความสำคัญร่วมกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระดับชั้นวัฒนธรรม แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับที่มองเห็นได้ เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ โดยประสาทสัมผัส สามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด การทำความเข้าใจทำได้ค่อนข้างง่าย เช่น รูปแบบของอาคาร สัญลักษณ์ประจำองค์กร ลักษณะเครื่องแต่งกายที่ใช้ปฏิบัติงาน ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร
2. ระดับที่มองไม่เห็นหรือเห็นได้ยาก เป็นสิ่งที่ป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ (espoused values) และข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) ที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานานมาก และได้ทดสอบจนป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิก

3.3.2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ในองค์กรจะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพราะมาจากที่ต่างกัน พื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์กรที่ต่างกัน จึงจำเป็นต้องเรียนรู้แนวโน้มของวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง Robbin (1996) จำแนกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) แสดงถึงค่านิยมหลัก ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้ และมีการปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด เป็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กร
2. วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่อยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหา สถานการณ์ ประสบการณ์ของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันแล้วมีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างกันไป องค์กรที่เป็นทางการจะทำให้มีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยน้อยกว่าองค์กรที่ไม่เป็นทางการ และองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งจะเกิดวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก

สำหรับ Cooke and Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใน 12 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการ โดยครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นแนวทางพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์กรลักษณะนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์กรที่ลักษณะการทำงานที่ดีมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและคิดว่างานเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสังการแห่งตน (Self-Actualizing) คือองค์กรที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์กร เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการ

สอน นิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยม/พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับกันและกัน แบ่งปันความรู้สึก และจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานกัน คือมุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากรซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือองค์กรที่บุคลากรยอมรับกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความเห็นคล้อยตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (Conventional) คือองค์กรที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือองค์กรที่สายงานบังคับบัญชาควบคุมการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากรเป็นผู้ตามที่ดี ไม่ทราบเป้าหมายขององค์กร

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์กรที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าตน ไม่มีคุณค่า ดังนั้นบุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมซึ่งสมาชิกคาดหวังที่จะทำงานโดยเน้นงานและความมั่นคงของบุคลากร มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

3.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือองค์กรที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนบุคลากรจะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่น ชอบต่อต้านในทุก ๆ สิ่ง

3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power) คือองค์กรที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้นิเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

3.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่ต้องการมีการแข่งขันเพื่อให้ตนเหนือผู้อื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนจากผลสำเร็จของงาน

3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีลักษณะการงานที่ยึดมั่นในระบบงานแต่ได้เป้าหมายขององค์กรน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียดแต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่ระบียบ

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้สมาชิกร่วมกันทำงานจนองค์กรประสบความสำเร็จ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งเป็นลักษณะที่สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่ดีมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและคิดว่างานเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

2. มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือองค์กรที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์กร เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

3. มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน และได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

4. มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยม/พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึก และจริงจังต่อกัน

3.3.2.4 บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นทั้งแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมบุคลากรภายในองค์กรได้ ซึ่งบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยหน้าที่ของวัฒนธรรมและอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม (Robbin, 1996) ดังนี้

1) หน้าที่ของวัฒนธรรม (Culture's function) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยมีหน้าที่สนับสนุนเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร จัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมที่อยู่รอบตัวให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ

ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร ส่งผลต่อเสถียรภาพขององค์กรและทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540; Smircich, 1983) ซึ่งสมยศ นาวิการ (2540) มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมดังนี้

1. วัฒนธรรมที่มีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์กรได้ ให้ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร

2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์กรจำแนกสิ่งต่างๆ ได้ว่า การกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมจะทำให้สมาชิกเกิดการผูกพันร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว

4. ส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจสมาชิกเข้าด้วยกัน มีมาตรฐานที่เหมาะสม สมาชิกจะพูดหรือทำในทิศทางเดียวกัน

5. วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมชี้นำทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยให้บุคคลเข้าใจในเหตุผล และสิ่งแวดล้อมของพวกเขา

ส่วน Gutknecht (1982 อ้างถึงในกริช สืบสนธิ์, 2538) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับขององค์กร

2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกมีศรัทธาและมีแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3. เป็นเครื่องผูกมัดกำลังให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2543) ให้ทัศนะว่า หน้าที่ของวัฒนธรรม ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจชัดเจนว่าตำแหน่งของตนอยู่ที่ใด เกี่ยวข้องกับผู้ใด มีอำนาจหน้าที่อะไร โดยเฉพาะผู้อื่นมีหน้าที่อะไรจะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างไร ทำไมจึงต้องช่วย ประโยชน์ของส่วนรวมและประโยชน์ส่วนตัว

2. ใช้เสริมสร้างความมั่นคงแข็งแรงขององค์กร ด้วยการรู้จักตนเอง/หน้าที่ตนและผู้อื่นในองค์กร ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นต่อความคงอยู่ขององค์กรและตนเองพร้อมกับความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับ มีความสำคัญ และมีความสุข

3. ใช้สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรด้วยการเพิ่มความรู้อาณาของสมาชิก เพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตหรือเครื่องมือการทำงาน พร้อมกับเพิ่มรายได้ สวัสดิการการพักผ่อนหย่อนใจ สมาชิกมีความสุขไปพร้อมกับความเจริญขององค์กร

4. ใช้สร้างความสามัคคีในหมู่สมาชิกในองค์กร โดยทำให้รู้สึกว่า องค์กรเป็นของตน ตนคือองค์กร และผู้นำต้องรู้สึกเป็นพวกเดียวกับสมาชิกทำงานอย่างโปร่งใส เมื่อสมาชิกทั้งองค์กรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดพลังสามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้

2) อุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้เกิดอุปสรรค และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Robbin, 1996 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2540) อุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่

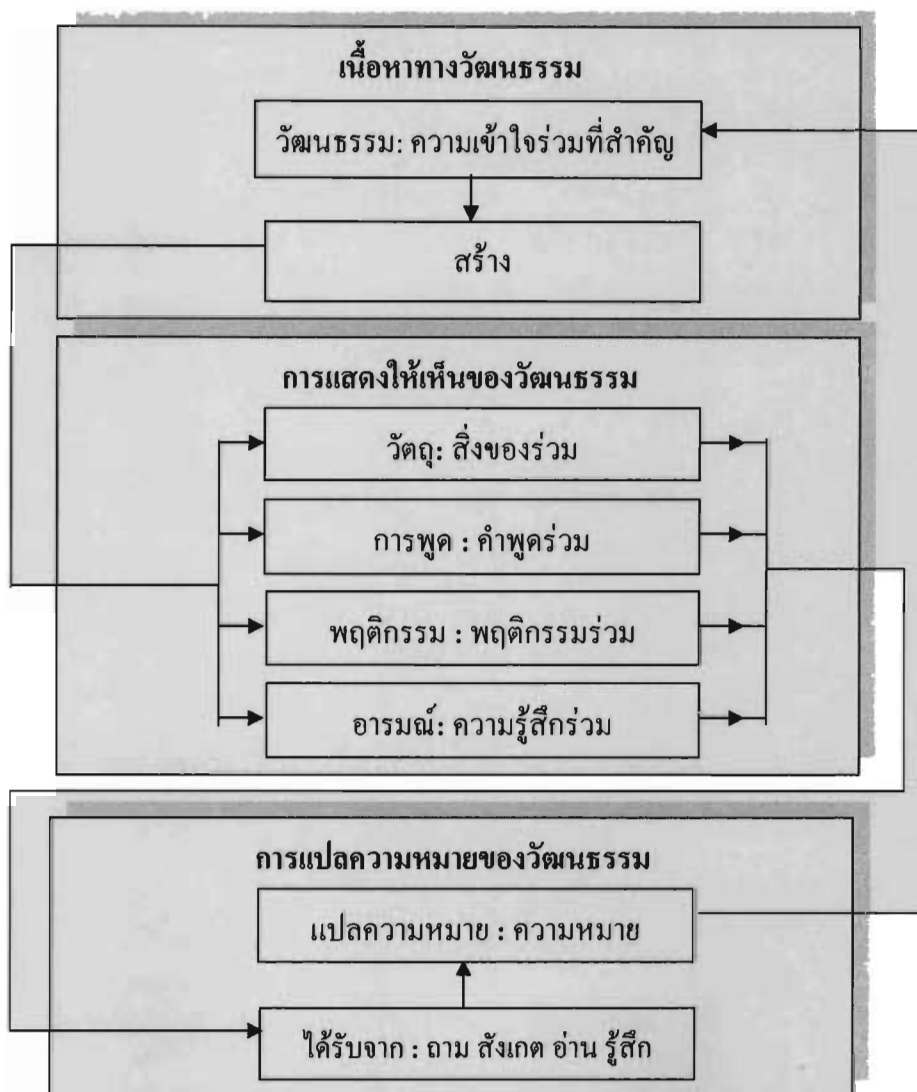
1. อุปสรรคการเปลี่ยน (Barrier to change) เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ทำให้วัฒนธรรมขององค์กรอาจไม่เหมาะสมต่อไป ซึ่งพฤติกรรมแบบยึดเหนี่ยว หรือเกาะกลุ่มกันอาจเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพขององค์กร

2. อุปสรรคในการกระจายวัฒนธรรม (Barrier to diversity) การรับบุคลากรใหม่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร จำเป็นต้องทำให้บุคลากรใหม่รับและปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนให้บุคลากรใหม่นำสิ่งที่แตกต่างเข้าสู่องค์กร แต่วัฒนธรรมแบบแข็งขององค์กรจะทำให้สิ่งใหม่ที่น่าเข้ามาถูกลดความสำคัญลง ทำให้สูญเสียโอกาสในการรับจุดแข็งที่จะนำเข้าสู่องค์กร

3.3.2.5 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทำให้ได้ภาพที่แท้จริงขององค์กร และเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่ต้องการเข้าร่วมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งทำได้โดยการ “ถาม” “สังเกต” “อ่าน” และ “รู้สึก” การรวบรวมข้อมูลต้องได้จากการแสดงออกให้เห็น ถึง วัตถุประสงค์ พฤติกรรม และ

ความรู้สึก สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์คือ ต้องมีการเปรียบเทียบเจตนา กับพฤติกรรมจริง โดยขอบข่ายของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร แสดงไว้ในแผนภาพที่ 5 (สมยศ นาวิการ, 2540)



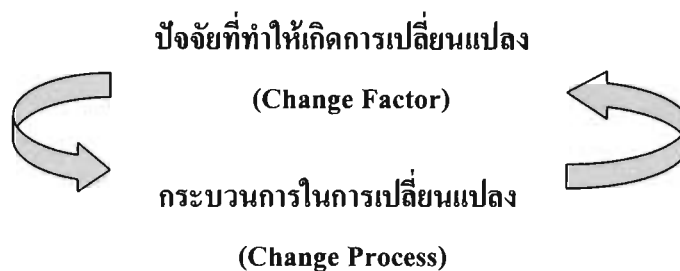
แผนภาพที่ 5 ขอบข่ายของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร

3.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

การมีความรู้และเข้าใจธรรมชาติและมโนทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้สามารถควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ และก่อให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะช่วยลดการต่อต้าน และสามารถคาดการณ์ผลของการเปลี่ยนแปลงได้ อันจะส่งผลดีต่อกรเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครู ซึ่ง Fullan (2006) เห็นว่า การที่จะทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ต้องเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุม 3 สิ่งต่อไปนี้

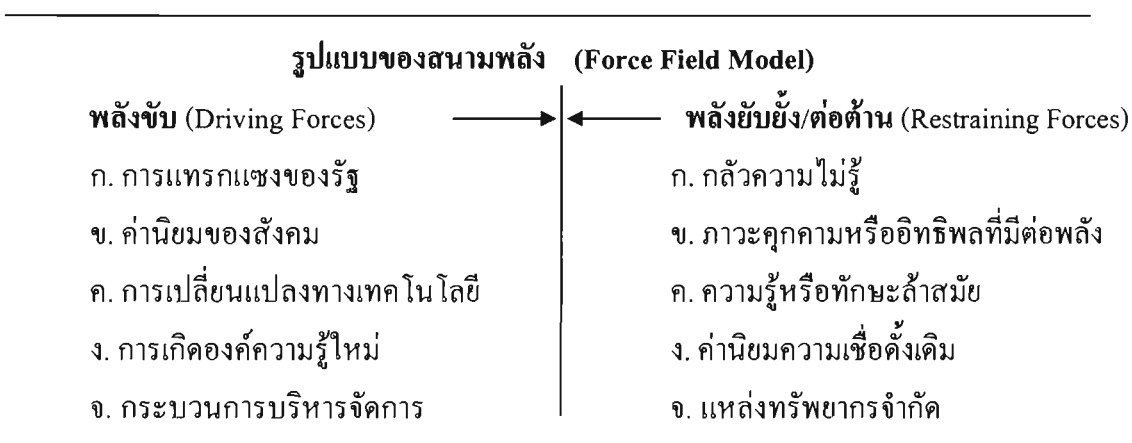
1. การเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ (New Material)
2. การเปลี่ยนพฤติกรรม/การปฏิบัติ (New Behavior / Practices)
3. การเปลี่ยนความเชื่อ/ความเข้าใจ (New Believes Understanding)

นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ดังแผนภาพที่ 6



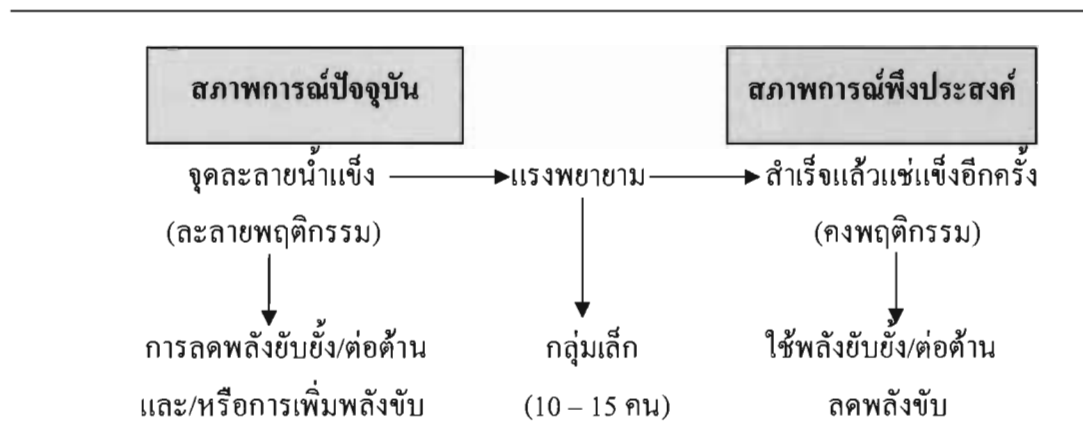
แผนภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการของ Fullan (2006)

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบสนามพลัง (Force Field Model) ของ Lewin (1951) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ประสิทธิผล หรือทำให้บุคคลในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ๆ ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ดังแผนภาพที่ 7



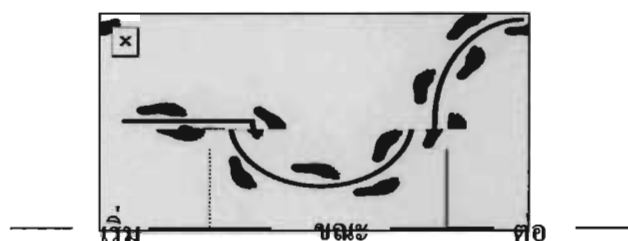
แผนภาพที่ 7 ทฤษฎีรูปแบบของสนามพลัง (Force Field Model) ของ Lewin (1951)

นอกจากนั้น Lewin (1951) ยังระบุว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรมที่เป็นสภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อลดพลังขับขั้ ต่อต้านหรือเป็นการเพิ่มพลังขับ 2) การสร้างแรงพยายามโดยกระทำกับกลุ่มเล็ก ประมาณ 10-15 คน เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ และ 3) การดูแลการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อการคงอยู่ของพฤติกรรมใหม่นั้น ซึ่งเรียกว่าเป็นสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ขั้นตอน ของ Lewin (1951)

Fullan (2006) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ระหว่างการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาแรกจะมีช่วงเวลาที่มึนอุปสรรคหรือหลุมบ่อ (Implementation Dip) ที่ทำให้เกิดความเหนื่อยล้าหรือความเฉื่อย (Inertia) จนอาจไม่ยอมก้าวต่อไปตามความตั้งใจเดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความอดทน ใช้แรงผลักดัน (Drivers) การขับเคลื่อนที่เหมาะสมหลายอย่างเพื่อช่วยให้ผ่านไปได้ เมื่อทุกคนเรียนรู้แล้วจะปรับตัว การต่อต้านจะลดลง การให้ความร่วมมือสนับสนุนจะเพิ่มขึ้น ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 ช่วง Implementation Dip จำเป็นต้องใช้แรงผลักดัน (Drivers) ที่เหมาะสม (Fullan, 2006)

3.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรของ Fullan

Fullan (1991) แสดงความเห็นว่าการปรับโครงสร้างองค์กรที่ทำได้ง่ายที่สุดคือการออกกฎหมายให้โรงเรียนปฏิบัติตาม แต่วิธีดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนที่ไม่ยั่งยืน ดังนั้นการปรับโครงสร้างที่เป็นไปอย่างยั่งยืน คือการทำให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ซึ่ง Fullan ได้เสนอสาระที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

3.5.1 องค์ประกอบของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Fullan, 2007: 44-63) มี

10 ประการ คือ

1. ลดช่องว่างที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่สำคัญกว่า
 2. การเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงต้องมาจากความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยใช้หลัก 3 ประการ คือ 1) ความรู้ จากการอ่าน มีทักษะการสื่อสาร และสนุกในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) ความเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ปัญหา 3) ความรู้สึกปลอดภัยในการพัฒนา
 3. การขับเคลื่อนโดยกระตุ้นเรื่องความซื่อสัตย์และการให้เกียรติกัน
 4. มีความมั่นใจว่า คนที่ดีที่สุดคือคนที่ทำงานบนพื้นฐานของปัญหา
 5. พิจารณากลยุทธ์สำเร็จทั้งหมดที่มาจากพื้นฐานทางสังคมและการมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยการกระทำมากกว่าการวางแผน
 6. ตั้งสมมุติฐานว่า การขาดศักยภาพคือการเริ่มต้นของปัญหาและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
 7. อยู่กับสาเหตุโดยใช้ทิศทางที่ต่อเนื่องและผู้นำที่มีอำนาจเป็นผู้ดำเนินการ
 8. สร้างความสามารถที่เป็นไปได้ให้เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอก
 9. สร้างเงื่อนไขที่ทำให้เกิดแรงกดดันทางบวก
 10. ใช้กลยุทธ์ทั้ง 9 ที่กล่าวข้างต้นสร้างความเชื่อมั่นในระบบของรัฐ
- แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Newmann และคณะ (2000) ระบุถึงองค์ประกอบที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมี 5 ประการ คือ 1) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ 2) การตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ความชัดเจนของโครงการ 4) แหล่งความรู้ใหม่ๆ และ 5) ความเป็นผู้นำของโรงเรียนหรือผู้อำนวยการ และยังระบุว่า โรงเรียน ท้องถิ่น และชุมชนจะต้องพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้ว ก็จะพัฒนาความรู้และทักษะของครูเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนั้นกลยุทธ์ที่ได้ผลอย่างหนึ่งคือ ‘การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน’ โดยโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกันและกันในเขตหรือจังหวัดเดียวกันหรือในระดับที่ใหญ่กว่า หลักการนี้จะช่วยขยายความคิดและเสริมสร้างความเป็น ‘เรา-เรา’ กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง Pfeffer และ Sutton (2000: 27) เน้นว่า ควรปลูกฝังความคิดว่า ความรู้ได้จากการปฏิบัติจริงมากกว่าการฝึกอบรม การพัฒนาสภาพการเรียนรู้ภายในและข้ามหน่วยงาน และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริงถือเป็นเรื่อง

สำคัญ การเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ที่ใช้ได้จริงเป็นกระบวนการทางสังคม นโยบายและแนวคิดที่ดีเริ่มต้นจากวัฒนธรรมการเรียนรู้ และจะไม่ดำเนินต่อไปในวัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว

อย่างไรก็ตาม Fullan (1999) ระบุว่า แนวคิดที่ดีและนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายอาจเกิดความล้มเหลวได้ ถ้าการนำไปใช้ไม่ให้ความสำคัญกับโรงเรียนแท้จริง ซึ่งความจริงนั้นควรเป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงไปสู่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ดังนั้นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการออกแบบและการหาวิถีวิธี มี 3 ประการ (Fullan, 2003: 23) คือ

1. ขอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
2. ตั้งสมมติฐาน โดยใช้การปฏิรูปเป็นเป้าหมายหลัก
3. ดำเนินการตามคำถามที่นำไปสู่ความยั่งยืน

นอกจากนั้นยังกล่าวถึงหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Fullan, 2003: 1-3) คือ ประสบการณ์ใหม่ในบทบาทของผู้ที่ดำเนินการตามกระบวนการต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้คลินขององค์กรมองเห็นเหตุการณ์และความเป็นไปได้ของเหตุการณ์
2. การได้เห็นบางสิ่งที่เกิดขึ้นและกระทบหรือคลายต่อความรู้สึก
3. ความรู้สึกที่ถูกกระทบอย่างรุนแรงหรือจงใจให้เปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม

3.5.2 กระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Fullan (2006) พบว่า กระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี 8 ประการ ดังนี้

1. สร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging people's moral purpose) เป็นการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันทุกคน การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรมไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคมมีคุณธรรม

2. สร้างศักยภาพ (Capacity Building) เป็นการใช้สิ่งต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มพลังให้คนพร้อมที่จะก้าวต่อไป โดยการพัฒนา 'ความรู้ ทักษะ และศักยภาพ' ใหม่ๆ รวมทั้งแหล่งทรัพยากร (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และ 'แรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน' ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ด้วยการอบรม ให้คำปรึกษา และสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ หรือแนวทางใหม่ การออกแบบการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. ความเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำช่วยคิดว่าควรทำหรือไม่ควรทำสิ่งใด และต้องดำเนินไปอย่างมีแบบแผน รวมทั้งต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญา และ 'ความเป็นเจ้าของ' ซึ่งเป็นปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ อาจเร่งด่วนจนไม่มีเวลา 'พัฒนาความเป็นเจ้าของ' ได้ ดังนั้น องค์กรประกอบที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเพิ่มความสำเร็จ มีดังนี้ 1) การวางแผนและใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา ปรับปรุงความคิดกับการกระทำ 2) ต้องใช้ทั้งแรงกดดันและแรงสนับสนุน 3) การรู้จักกลางของการดำเนินงานจะช่วยลดความกังวลใจลง 4) จำเป็นต้องควบคุมเพื่อเอาชนะความกลัวการเปลี่ยนแปลง 5) เข้าใจความแตกต่างระหว่างปัญหาทางเทคนิคและปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้ และ 6) การชักชวนบุคคลอื่นเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความพยายามเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

4. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures for Learning) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ทุกคนเรียนรู้จากกันและกัน (มิติทางความรู้) ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง (มิติทางจิตใจ) ดังนี้ 1) การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชน 2) การเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่น การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องมีการเรียนรู้ในช่วงดำเนินการ แรงผลักดันที่สำคัญคือการเรียนรู้จากเพื่อนในโรงเรียน ต่างโรงเรียนและชุมชน ซึ่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนทำให้เกิด 'ชุมชนแห่งการเรียนรู้' ขึ้น

5. การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน (Developing Cultures of Evaluation) ได้แก่ การประเมินตนเอง และการใช้ข้อมูลที่มีประโยชน์จากภายนอก วัฒนธรรมการประเมินต้องทำควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อค้นหาความคิดที่ขอดีเยี่ยมจากความคิดธรรมดา และได้รับความหมายเชิงลึกของสิ่งที่ได้เรียนรู้ นอกจากนี้วัฒนธรรมการประเมินยังช่วยเสริมสร้างกระบวนการจัดการข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน ทำให้ได้รับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้สามารถนำไปใช้วางแผนการปฏิบัติงานได้ (Collins, 2001; Black, et. al, 2003; and Stiggins, 2001)

6. การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) โดยการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และต้องค้นหาคนที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสิ่งใหม่ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคนอื่นได้อย่างต่อเนื่อง (Collins, 2001; Mintzberg, 2004: 16-38) เมื่อองค์กรมีผู้นำจำนวนมากพอที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเหล่านี้จะช่วยผลิตและส่งเสริมผู้นำรายอื่นให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. สนับสนุนการสร้างความชัดเจน (Fostering Coherence-Making) เป็นการให้ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้สิ่งที่จะต้องทำชัดเจนมากขึ้น จนเกิดการพัฒนารูปแบบใหม่ที่ชัดเจน สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพตนเอง คือ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมิน และสร้างผู้นำให้สามารถมีแบบแผนของตนเองชัดเจน เพื่อช่วยให้รู้ถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

8. เสริมสร้างการพัฒนา 3 ระดับ (Cultivating Tri-Level Development) เป็นการพัฒนาด้านระบบและความสัมพันธ์ รวมถึงให้โอกาสบุคคลเรียนรู้เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรและระบบ ซึ่งเรียกว่าการพัฒนา ‘การปฏิบัติงานของผู้คิดระบบ’ หรือ “System thinkers in action” (Fullan, 2005) หมายถึงทั้งคนและระบบต้องเปลี่ยนไปในเวลาเดียวกัน จึงจำเป็นต้อง ‘เรียนรู้บริบท’ หรือสถานการณ์จริงที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงปัญหาทั้ง 3 ระดับ คือ อะไรควรเกิดขึ้นในระดับ โรงเรียนและชุมชน หรือในระดับจังหวัด หรือในระดับประเทศ

3.5.3 ระยะเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

สำหรับระยะเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น Fullan (2007:65-67) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างนวัตกรรมจะมีระยะเวลากว้างๆ 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้น (Initiation) เน้นการทำความเข้าใจกับคนในองค์กรหรือบางกลุ่ม โดยบอกเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิด โปรแกรมหรือทิศทางในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนไปสู่ระยะนำไปใช้

ระยะที่ 2 ระยะการนำไปใช้ (Implementation) ทิศทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การนำไปใช้อาจมีขั้นตอนมากหรือน้อยกว่าขั้นตอนแรก ระยะในการนำไปใช้อาจเกิดประสิทธิภาพมากหรือน้อยก็ได้

ระยะที่ 3 ระยะความยั่งยืน (Institutionalization) เน้นการขยายระยะเวลาในการนำไปใช้ นั่นคือใช้โปรแกรมใหม่ที่ทำให้เกิดความยั่งยืนหลังจาก 1 ปีหรือ 2 ปี หรือภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้

จากแนวคิดของ Fullan ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การปรับโครงสร้างในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องใช้ทั้งองค์ประกอบของความสำเร็จ และกระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตน นอกจากนี้ที่กล่าวแล้ว การดำเนินการเปลี่ยนแปลงยังต้องคำนึงถึงระยะเวลา เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดนี้ ได้ใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับพัฒนารูปแบบในการวิจัยนี้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะครู

กานดา จรตล (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการใช้กระบวนการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาเชิงสังคมของแบนคูราที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพการสอนสำหรับครูประถมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการฝึกอบรม 3 รูปแบบ คือ (1) การนำเสนอตัวแบบควบคู่กับการกำกับตนเอง (2) การนำเสนอตัวแบบควบคู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และ(3) การนำเสนอตัวแบบควบคู่กับการกำกับตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเพื่อศึกษาผลของการใช้กระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อสมรรถภาพการสอนด้านความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรม เจตคติต่อการฝึกอบรม ทักษะการสอนในเรื่องที่ฝึกอบรม การกำกับตนเองในการสอน และการรับรู้ความสามารถของตนเองในการสอนเรื่องที่ฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำนวน 43 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) กระบวนการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การฝึกอบรมภาคทฤษฎี 5 วัน และการฝึกปฏิบัติการสอนจริง 1 เดือน โดยมีขั้นตอนดังนี้ ให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องที่ฝึกอบรม ให้ได้รับความรู้ทฤษฎีการสังเกตจากตัวแบบ ให้ได้รับความรู้เนื้อหาด้วยการปฏิบัติจริง สาธิตการสอนโดยตัวแบบ เลียนแบบพฤติกรรมการสอน ให้ความรู้เรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเองและการกำกับตนเอง วางแผนการสอนในการปฏิบัติการสอนจริง ฝึกปฏิบัติการสอนจริง ติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ และ ประเมินผลการปฏิบัติการสอนจริง ฝึกปฏิบัติการสอนจริง ติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ และ ประเมินผลการปฏิบัติการสอนจริง 2) ผลการใช้กระบวนการฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรมครูกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ความเข้าใจเรื่องที่ยอมรับสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และหลังจากการฝึกปฏิบัติการสอนจริง ครูกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อการฝึกอบรม ทักษะการสอนในเรื่องที่ฝึกอบรม การกำกับตนเองในการสอน การรับรู้ความสามารถของตนเองในการสอนสูงกว่าก่อนปฏิบัติการสอนจริง โดยครูกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการฝึกอบรมโดยการนำเสนอตัวแบบควบคู่กับการกำกับตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการสอนสูงกว่าครูกลุ่มตัวอย่างอีกสองกลุ่ม

โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ทิศนา แคมมณี และคณะ, 2547; ทิศนา แคมมณี, 2548ก) ดำเนินการโดยนักวิจัยหลัก 4 คน จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะนักวิจัยร่วม 20 คน และนักวิชาการในทุกสังกัดและทุกภูมิภาค ใช้เวลาในการดำเนินการ 3 ปี ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนสถานศึกษาจำนวน 135 แห่ง ให้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู รวมทั้งสิ้น

5,747 คน ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา มีสาระโดยสังเขปดังนี้

“รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา” หรือเรียกว่า “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร.” คือ รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้โดยการรวมพลังกันทำวิจัยและพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมุ่งให้บุคลากรทั้งโรงเรียนรวมพลังกันดำเนินงาน โดยทุกคนเรียนรู้ที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ของตนให้เป็นไปตาม แนวของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และดำเนินการวิจัยและพัฒนาในงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในภาพรวม ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน และ แนวคิดการวิจัยและพัฒนา และมียุทธศาสตร์หลัก 11 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้ระบบที่เชื่อมโยงภายในและภายนอกโรงเรียน การกำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเสริมพลังอำนาจ การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรวมพลัง การบูรณาการ การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การประเมินผลอย่างครอบคลุมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร โดยมีกระบวนการดำเนินงาน 10 ขั้นตอน ดังนี้ (1) เตรียมการ (2) กำหนดปัญหาวิจัย (3) พัฒนาบุคลากร (4) วางยุทธศาสตร์ดำเนินงาน (5) จัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการวิจัย (6) พัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (7) จัดทำเครื่องมือ (8) ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (9) สรุปผลและขยายผล และ (10) ประเมินความสำเร็จการดำเนินงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีการดำเนินงาน ดังนี้

1) ครู: ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามวงจรการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ครูวางแผนออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางที่พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 กำหนดและใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ตามจุดเน้นที่เลือกไว้ (2) ปฏิบัติการสอนตามวิธีการที่เลือกไว้ (3) ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เสริมตามสถานการณ์ (4) ประเมินผลการเรียนรู้และเก็บรวบรวมข้อมูล (5) นำข้อมูลมาพัฒนาวิธีสอนของตน และ (6) นำวิธีการที่ได้ปรับปรุงแล้วไปใช้ต่อไป และดำเนินการเช่นนี้ไปเรื่อยๆ เป็นระยะๆ จนกระทั่งสุดท้าย โรงเรียนนำผลการวิจัยและข้อมูลของทุกฝ่ายมาสังเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ได้วิธีการที่ได้รับการพัฒนาให้ดีและเหมาะสมกับบริบทของงานซึ่งถือได้ว่า เป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียนสามารถพัฒนาขึ้น การดำเนินการดังกล่าวเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา

2) ผู้บริหาร: ดำเนินงานใน 4 ด้าน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ด้านการจัดปัจจัยเกื้อหนุนครู (2) ด้านการจัดระบบนิเทศ

ภายใน (3) ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และ (4) ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถทำวิจัยและพัฒนาหรือการวิจัยในลักษณะอื่น ในเรื่องดังกล่าว หรือที่เกี่ยวข้อง ได้ตามความสนใจ

3) นักวิชาการจากภายนอก: ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่โรงเรียน โดยเฉพาะการนิเทศการเรียนการสอน มีการค้นคิด แสวงหายุทธศาสตร์ และวิธีการต่างๆ มาช่วยเสริมสมรรถภาพครูและผู้บริหาร นักวิชาการจากภายนอกสามารถทำวิจัยและพัฒนา หรือ การวิจัยในลักษณะอื่นๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนได้ตามความสนใจ

ข้อค้นพบอื่นๆ ที่ได้จากงานวิจัยนี้คือ ปัจจัยเอื้อและปัญหาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับครู คือ

1. ปัจจัยเอื้อที่สามารถช่วยให้ครูเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) และพฤติกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอน ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่

1.1 แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ การช่วยให้ครูเกิดความตระหนักเห็นคุณค่าหรือความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน การได้เห็นตัวแบบที่ดี การปลุกจิตสำนึกในการทำงานเป็นแรงบันดาลใจที่ช่วยให้ครูเกิดความมานะพยายามในการทำงาน จนเกิดปัจจัยที่ตามมาคือแรงจูงใจที่ช่วยให้ครูทำงานตามเป้าหมายให้สำเร็จ เช่น ขวัญกำลังใจ ปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน

1.2 ความกระฉ่างทางวิชาการ สิ่งสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานของครูก็คือ ความเข้าใจในเรื่องที่ทำ ซึ่งในกระบวนการของการพัฒนาการเรียนการสอนครूमักพบปัญหาการขาดความเข้าใจ ขาดความกระฉ่างในเรื่องที่ทำ เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร การบูรณาการเนื้อหาสาระ การสอนแบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ การวัดและประเมินผล ฯลฯ จำเป็นที่ครูต้องได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวอย่างเพียงพอ เพื่อให้ครูได้พัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป

1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การที่ครูมีโอกาสดำเนินแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย เป็นยุทธวิธีที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนางานของครูเป็นอย่างมาก สามารถช่วยให้ครูเกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูได้เรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้

2. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่

2.1 ด้านภาระงานครู พบว่า ครูมีภาระงานมากทั้งภาระงานปกติและภาระงานพิเศษ นอกจากภาระงานสอนซึ่งมีจำนวนมากอยู่แล้ว ครูยังมีภาระงานอื่นๆ อีก เช่น งานธุรการ งานด้านการเงิน กิจกรรมนักเรียน งานตามเทศกาลวันสำคัญ ดังนั้นการจัดการภาระงานที่เหมาะสมทั้งด้านปริมาณ และประเภทของงานให้สอดคล้อง ส่งเสริมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นภาระหลักของครู คือ การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนไม่ดึงครูให้ห่างจากผู้เรียนไปเรื่อย ๆ

2.2 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เป็นหลักของงานครู คือ “การเขียนแผนการสอน” ปัญหาที่ครูไม่เขียนแผนการสอน มีหลายสาเหตุ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ “ครูออกแบบการสอนไม่เป็น” เนื่องจากความรู้พื้นฐานของครูทั้งในด้านหลักการสอน วิธีการสอน รูปแบบ การสอนและเทคนิคการสอน ต่างๆ มีค่อนข้างจำกัด รวมทั้งยังขาดแนวทางและกระบวนการใน การออกแบบการสอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งก็ได้แก่เรื่อง การวิเคราะห์หลักสูตร การวิเคราะห์ผู้เรียน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหา (content) และสาระสำคัญ (concept) การเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การกำหนดกิจกรรม และการวัดและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีเรื่องที่เป็นจุดเน้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาอีกหลายเรื่อง เช่น เรื่อง การจัดสาระและการเรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้ตามมาตรา 24 หมวด 4 โดยเฉพาะเรื่องการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งแต่ละเรื่อง ครูยังสับสนและขาดความเข้าใจที่กระจ่าง

2.3 ด้านการปฏิบัติการสอน พบว่า คุณภาพการสอนของครูยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ แม้ว่าในเรื่องของการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูส่วนใหญ่มีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน โดยลดบทบาทของตนเองในการถ่ายทอดความรู้ แต่ก็ยังเป็นการปฏิบัติที่ทำโดยขาดความเข้าใจที่แท้จริง เช่น ครูเปลี่ยนจากการบรรยายไปเป็นการให้ผู้เรียนได้เรียนจากใบความรู้ และใบงานแทน โดยเข้าใจว่าการให้ผู้เรียนได้ศึกษาใบความรู้ และปฏิบัติตามใบงาน เป็นกระบวนการที่ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางและสร้างความรู้ด้วยตนเองแล้ว ซึ่งแท้จริงอาจเป็นเพียงการสอนแบบเดิมที่เปลี่ยนจากการให้ผู้เรียนฟังครู เป็นการอ่านใบความรู้แทน ครูส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในมโนทัศน์สำคัญๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่สอน และกระบวนการในการออกแบบการสอน ทำให้การสอนไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร

2.4 ด้านความช่วยเหลือทางวิชาการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ เกิดความไม่กระจ่างทางวิชาการในเรื่องที่ตนทำอยู่ ทำให้การพัฒนางานติดขัดและหยุดชะงัก และหากไม่มีผู้ใดสามารถช่วยขจัดความไม่กระจ่างนี้ได้ การพัฒนางานวิชาการก็มักจะไม่ก้าวหน้า การขาดความช่วยเหลือทางวิชาการที่ตรงจุดตรงประเด็นตามความ

ต้องการอย่างพอเพียง เป็นปัญหาที่ทำให้ครูไม่สามารถดำเนินการปฏิรูป การเรียนรู้ได้ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและงานวิชาชีพได้มาก คือ การที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนครูในโรงเรียนเดียวกัน หรือระหว่างโรงเรียน การมีเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ได้เผยแพร่ความคิด และผลงานของตนให้ผู้อื่นรับรู้รับทราบ มีส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของครู

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่องกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมและสมรรถภาพการวิจัยและประเมินของครูมืออาชีพในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนฐานความรู้: การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความเป็นครูมืออาชีพด้านการวิจัยและประเมิน 2) เพื่อศึกษาระดับของความเป็นครูมืออาชีพของครูในสภาพปัจจุบัน และกำหนดความต้องการจำเป็นของครูในการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อระดับความเป็นครูมืออาชีพ และ 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ คือ การวิจัยเชิงสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู อาจารย์จำนวน 2,406 คน จาก 4 ภาควิชาศาสตร์และกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความเป็นครูมืออาชีพประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมการวิจัยและประเมิน (ความเชื่อและการปฏิบัติ) และสมรรถภาพการวิจัยและประเมิน (ทักษะ ธรรมชาติ และจรรยาบรรณ) ครูมีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดในด้านทักษะการวิจัยและประเมิน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของระดับความเป็นครูมืออาชีพพบว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยระดับความเป็นครูมืออาชีพได้รับอิทธิพลจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมมากที่สุด รองลงมาคือ การได้รับการพัฒนาทักษะการวิจัยและประเมิน และความรู้สึที่ดีต่อการวิจัยและประเมินตามลำดับ กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพเพื่อสนองต่อความต้องการจำเป็น มี 3 ประการ คือ (1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนโรงเรียน สู่โรงเรียนฐานความรู้ และ (3) การนำแผนปฏิบัติการด้าน การพัฒนาครูที่เป็นระบบสู่การปฏิบัติ

วัชรีย์ เหล่มตระกูล (2549) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพการสอนแบบเน้นกระบวนการคิดตามแนวทฤษฎีสติปัญญาสามสรสำหรับครูประจำการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพการสอนแบบเน้นกระบวนการคิดตามแนวทฤษฎีสติปัญญาสามสร เพื่อศึกษาผลของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการวิเคราะห์ การสอน ความสามารถในการออกแบบการสอน และความสามารถในการใช้วิธีสอน และเพื่อศึกษา

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสติปัญญาสามสรในบริบทของการพัฒนาครู โดยกลุ่มประชากร คือ ครูประจำการในโรงเรียนวัดหลวงวิทยา จำนวน 16 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูประจำการมีระดับพัฒนาการความสามารถทั้ง 3 ด้านดังกล่าวข้างต้นสูงกว่าก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม โดยครูมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมในระดับมาก และโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาตนเองและการจัดการเรียนการสอนของครูประจำการ และการพัฒนาผู้เรียน สำหรับปัจจัยสนับสนุนการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพการสอนนี้ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา ความสนใจใฝ่รู้และความสมัครใจของครูประจำการ ความเชี่ยวชาญและมนุษยสัมพันธ์ของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการ และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสื่อในการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ทักษะคิดทางลบที่มีต่อการพัฒนาครูอันเนื่องมาจากประสบการณ์เดิมจากการเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโครงการก่อนๆ เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และภาระงานของครูที่มีมาก

พิมพันธ์ เคชะคุปต์ และพรทิพย์ แจ่มจันทร์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นงานวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในประเทศไทยให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสารและอินเทอร์เน็ต แล้วจึงสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะครูในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลงของประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) สมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง ประเทศไทยและต่างประเทศได้กำหนดสมรรถนะครูสอดคล้องกัน 14 ด้าน ได้แก่ (1) การสื่อสารและการใช้ภาษา (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) ความรู้ในวิชาที่สอนและวิชาที่เกี่ยวข้อง (4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ (5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (6) การบริหารและจัดการชั้นเรียน (7) การใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ (8) การวัดและประเมินผล (9) การวิจัยในชั้นเรียน (10) จิตวิทยาสำหรับครู (11) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (12) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (13) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และ (14) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง ควรมีการกำหนดสมรรถนะครู โดยจัดทำสมรรถนะต้นแบบ มีลักษณะเฉพาะตามความแตกต่างของบริบทใน แต่ละท้องถิ่นหรือเขตพื้นที่การศึกษา และควรกำหนดสมรรถนะครูเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสาขา เพื่อให้ประเมินสมรรถนะได้สอดคล้องกับความสามารถของครู ในส่วนของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูประจำการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ที่กำหนด โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ควรพัฒนาสมรรถนะครูภายในสถานศึกษา จัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครู ควรวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูแต่ละคน เพื่อจำแนกประเภทของครูตามสมรรถนะที่เป็นจริง และเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นหรือสอดคล้องกับความต้องการของครู โดยไม่เป็นการบังคับ จัดตั้งองค์กรที่เข้มแข็งในการกำกับนโยบาย ติดตาม และประเมินการพัฒนาสมรรถนะครูและควรรักษาครูที่มีสมรรถนะสูงให้สามารถอยู่ในวิชาชีพต่อไป ในส่วนสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งมีกระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ ครูจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในมิติด้านเนื้อหา (content of knowledge) และมิติด้านศาสตร์การสอน (pedagogy of teaching) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

อุทัย บุญประเสริฐและจิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภารกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำเสนอภารกิจ โครงสร้าง องค์กรและกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการบริหารสถานศึกษาในรูปวิทยาเขตที่สอดคล้องกับข้อกำหนดใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เก็บข้อมูลโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง การรับฟังความเห็นจากการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา การศึกษาวิจัย พบว่าภารกิจของสถานศึกษาตามที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ สิ่งที่ต้องถือปฏิบัติ ต้องถือเป็นแนวทางหลักสำหรับกำหนดการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต ในด้านโครงสร้างของสถานศึกษา การออกแบบจะคำนึงถึงระบบบริหาร และการจัดการที่คล่องตัว เป็นอิสระทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและการบริหาร ทั่วไป งานวิจัยได้เสนอรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกันถึง 6 แบบ เพื่อให้พิจารณาเลือกใช้ได้ โดยคำนึงถึงขนาดของสถานศึกษา

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Johnson (1990) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน (A Case Study of The Role of A School-Based Management Team in Changing a School Culture) เป็นการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งใน Howard County รัฐ Maryland โรงเรียนแห่งนี้เข้าโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Techniques) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การสังเกต

และรวบรวมจากหลักฐานอื่นๆ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1) สมาชิกในโรงเรียนร่วมมือกันมากขึ้น 2) ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในโรงเรียนมากขึ้น 3) จำนวนผู้ร่วมกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มขึ้น 4) การติดต่อสื่อสารดีขึ้น 5) มีการยอมรับกันมากขึ้น หลักการสำคัญที่ใช้ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

Allen (1991) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: การเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของครูใหญ่ ครู และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียนประถมศึกษา (School-Based Management: Resulting Changes as Perceived by Elementary School Principals, Teachers and Support Personnel) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบตามการรับรู้ของครูใหญ่ ครู และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียนประถมศึกษา รัฐ California เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ครูใหญ่มีความเห็นว่า SBM ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร และมีความร่วมมือมากขึ้น ส่วนครูมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่ามีความร่วมมือกันมากขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ วิชาชีพครูมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นและได้รับอำนาจมากขึ้น ข้อเสนอแนะในการวิจัย ควรมีการ 1) ทำการวิจัยในระยะเวลาสั้นขึ้น 2) ควรค่อยๆมีการทดลองใช้รูปแบบ SBM โดยหารูปแบบที่เหมาะสมก่อน 3) พัฒนาคณาจารย์ระหว่างปฏิบัติงานในทุกระดับ 4) เพิ่มความร่วมมือระหว่างเขตการศึกษาและสหภาพครูเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ครู

สกาวัตน์ ชุ่มเชย (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ สำหรับการพัฒนาครูประถมศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการทำวิจัยปฏิบัติการ และนำเสนอรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ สำหรับการพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ในสภาพปัจจุบัน ลักษณะการทำวิจัยปฏิบัติการมีทั้งแบบทำคนเดียว และทำเป็นทีม ทั้งภายในโรงเรียนและกับบุคคลภายนอกโรงเรียน การวิจัยที่ครูใช้ คือ การสำรวจ การศึกษารายกรณี การวิจัยแบบกึ่งทดลอง และการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ปัญหาในการทำวิจัย คือ ครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และการช่วยเหลือจากหน่วยงาน ครูมองวิจัยเป็นเรื่องยาก ไม่มีเวลาและภาระงานครุมมาก สำหรับความต้องการของครู คือการสนับสนุนด้าน (1) การอบรม (2) ตัวอย่างงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่หลากหลาย (3) ที่ปรึกษาและผู้นิเทศติดตามด้านการวิจัย (4) การสนับสนุนปัจจัยจากโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องนโยบาย การจัดเวลา สื่อวัสดุอุปกรณ์ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการวิจัย 2) รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการสำหรับพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรเป็น โปรแกรมการวิจัยที่มีคำถาม กิจกรรมการวิจัยต่อเนื่องเรียงร้อยไปเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างความรู้

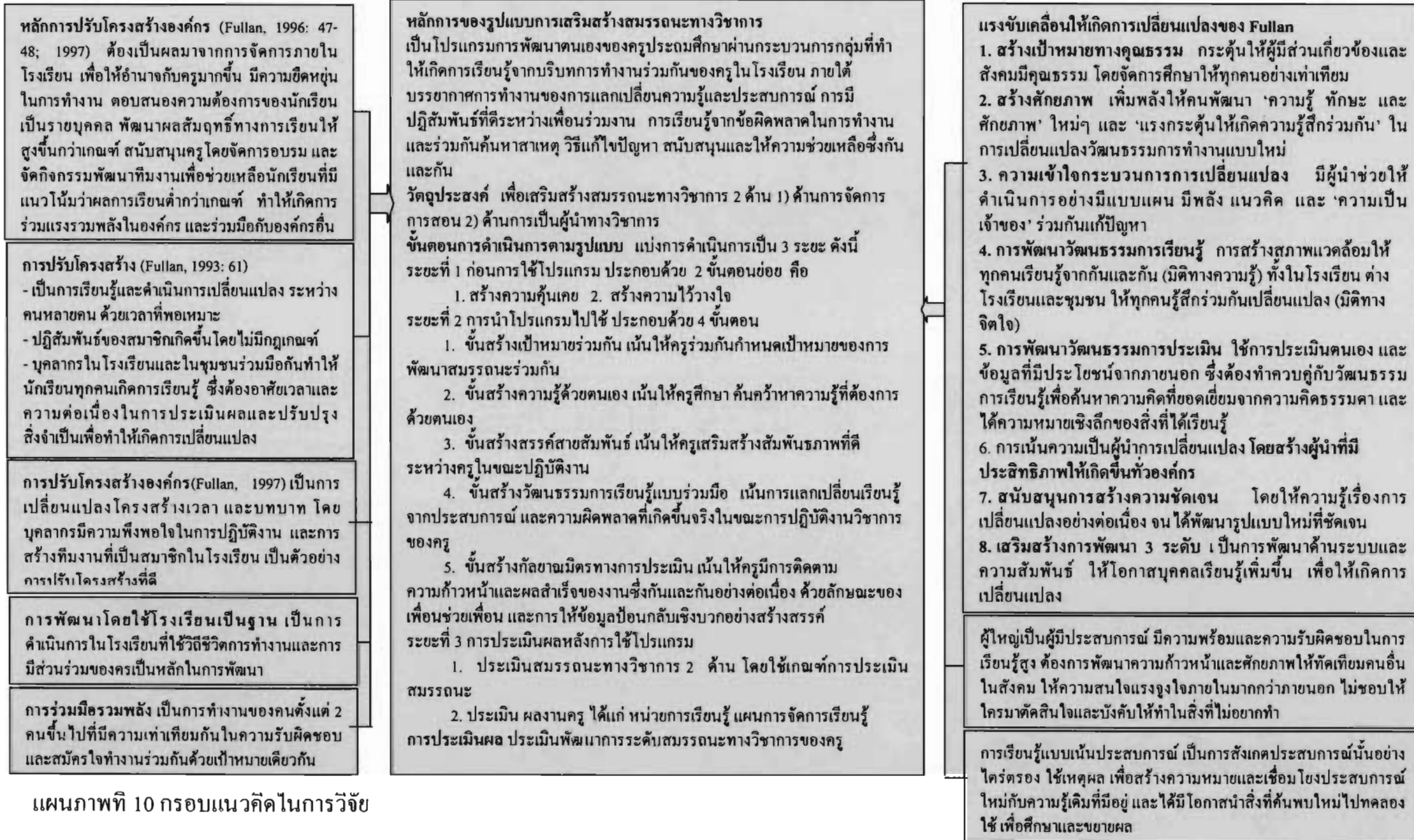
ต่อเนื่องของครู โปรแกรมการวิจัยควรประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยปฏิบัติการเพื่อ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ระยะที่ 2 การวิจัยปฏิบัติการเพื่อประเมินการสอนของครู และระยะ ที่ 3 การวิจัยปฏิบัติการเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมในการสอน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ ต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่หันมาใช้การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี การดำเนินการระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานการสอนของตน คิดหา แนวทางพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ส่วนมากจะทำเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนา โดยมุ่งหวังให้ครูเกิดความรู้ 3 ด้าน คือ ความรู้ในด้านการวิเคราะห์การสอน ของตน คือการที่ครูมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการสอนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้านักเรียนไม่รู้เรื่องต้องย้อนกลับมาว่าสอนอย่างไร นักเรียนจึงไม่รู้เรื่อง ความรู้ในด้านการสอน ภาคปฏิบัติอย่างหลากหลาย ได้แก่ การให้โอกาสครูไปสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนของครูอื่นๆ และความรู้ในการพิจารณาว่าเนื้อเรื่องใดควรสอน ใช้วิธีใด ใช้สื่อการสอนอย่างไร ซึ่งความรู้ใน เรื่องนี้เกิดจากการนำความรู้ทั้ง 2 ด้านที่กล่าวข้างต้นมารวมกัน แล้วปรับใช้กับสถานการณ์ของตน

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ศึกษางานวิจัยของต่างประเทศเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน สรุปว่า การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นมโนทัศน์ที่ใช้ได้ในหลาย สถานการณ์ ได้แก่ การพัฒนาครูมือใหม่โดยจัดการอบรมใน โรงเรียน ทำให้ครูได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ อยู่ในสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของห้องเรียน มีโอกาสได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการ ประกอบวิชาชีพครูมากขึ้น ครูมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและออกแบบการสอน การ ฝึกอบรมลักษณะนี้ไม่ต้องมีการลางานหรือเดินทางออกจาก โรงเรียน มีการจัดทำวัสดุการเรียน การสอนสำหรับการสอนจริงและใช้ประโยชน์ทันทีในห้องเรียนจริง ครูที่ได้รับการฝึกกับครูพี่เลี้ยง จะมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและครูพี่เลี้ยงได้มีโอกาสสังเกตการสอนของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น รวมทั้ง แนวคิดของฟูลแลนซึ่งเห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรไม่ใช่การปรับรูปแบบขององค์กรหรือ โครงสร้างภายในเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาครูให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (professional learning community) ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา เป็นการวิจัยภาคสนาม (field research) ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและออกแบบการวิจัยแบบพหุกรณี ศึกษา (multi cases study) ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบเหตุการณ์ (events) ความเชื่อ (beliefs) ทัศนคติ (attitudes) และนโยบาย (policies) ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ต่างๆ (Marshall and Rossman, 1995: 41) และเป็นวิธีวิจัยที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการอย่างหลากหลายจากบริบทพื้นที่ที่ต่างกัน ซึ่งความต่างของพื้นที่จะช่วยให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกันหรือแตกต่างกันชัดเจนขึ้น และทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นของแต่ละพื้นที่กรณีศึกษามากขึ้น

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง โดยการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นผลจากการนำความรู้ ทักษะและความสามารถไปใช้ในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวันที่เป็นธรรมชาติมากที่สุดของครูประถมศึกษา เพื่อให้ได้ภาพรวมที่แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะทางวิชาการของครู และเป็นการอธิบายข้อมูลที่ได้ โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และแบบเจาะลึก การสะท้อนความคิดของครู รวมถึงเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบพื้นฐานในการตีความ โดยมีรายละเอียดของการวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดและเลือกกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยกำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนกรณีศึกษาและครูในโรงเรียนกรณีศึกษา ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1.1 การกำหนดโรงเรียนกรณีศึกษา

โรงเรียนกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมการวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ต้องการเวลาและความต่อเนื่องในการทำงานร่วมกับครูกลุ่มเป้าหมาย และเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมชาติมากที่สุดของครู จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารที่จะช่วยอำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกับครู ขณะเดียวกันต้องได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความเต็มใจในการให้ในการดำเนินงานตามที่ผู้วิจัยได้วางแผนไว้

2. เป็นโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 โดยกำหนดขนาดของโรงเรียนไว้ 3 ประเภท คือ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง ประเภทละ 1 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างหลากหลายจากบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งความต่างของพื้นที่จะช่วยให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกันหรือแตกต่างกันชัดเจนขึ้น และทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นของแต่ละพื้นที่ที่กรณีศึกษามากขึ้น

3. เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูมีความสนใจเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้

4. เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูยินดีให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล และอนุญาตให้เข้าสังเกตการสอน สัมภาษณ์ครู เนื่องจากเป็นการศึกษาที่มีการเก็บข้อมูลค่อนข้างละเอียดและศึกษาในเชิงลึก

5. เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยเดินทางไปได้สะดวก เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเข้าไปเก็บข้อมูลแบบฝังตัวตลอดวันที่มีการเรียนการสอนและวันที่มีกิจกรรมพิเศษในวันหยุดราชการ เช่น การประชุม การอบรมสัมมนา ตลอดระยะเวลาของการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อและขออนุญาตผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนกรณีศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ผู้วิจัยได้พูดคุยในรายละเอียดของวิทยานิพนธ์แก่ผู้บริหารและคณะครู เมื่อผู้บริหารและคณะครูตอบรับเข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยจึงทำจดหมายเพื่อติดต่ออย่างเป็นทางการอีกครั้ง และขอคำปรึกษาจากผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการเข้าไปเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน สมรรถนะทางวิชาการของครู สภาพการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของโรงเรียน

1.2 การเลือกครูกรณีศึกษา

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพโรงเรียนกรณีศึกษาทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จึงดำเนินการเลือกครูกรณีศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคยกับครูทุกคนในโรงเรียน โดยเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ได้แก่ การอบรมครู การประชุมครู กิจกรรมกีฬา กิจกรรมวันปีใหม่ รวมถึงการขออนุญาตเข้าสังเกตการสอนของครู ทำให้เกิดบรรยากาศ ที่เป็นกันเองระหว่างผู้วิจัยและครู ขณะเดียวกันผู้วิจัยได้บอกถึงสถานภาพและวัตถุประสงค์ของการเข้ามาในโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความจริงใจอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

2. สร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา
ขั้นตอนในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

3. สอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ประธานสายชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ วิธีการสอบถามดำเนินการดังนี้

3.1 กรณีศึกษาพื้นที่ที่ 1 ผู้บริหารอนุญาตให้ผู้วิจัยสอบถามความสมัครใจกับครูได้โดยตรง

3.2 กรณีศึกษาพื้นที่ที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย และเชิญครูกลุ่มเป้าหมายประชุมเพื่อให้ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญของงานวิจัย

3.3 กรณีศึกษาพื้นที่ที่ 3 ผู้บริหารได้แจ้งในที่ประชุมขอความร่วมมือในการเข้าร่วมการวิจัย และอนุญาตให้ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญของงานวิจัยให้คณะครูฟัง

ครูกรณีศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นครูที่ได้มาจากโรงเรียนกรณีศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 7-9 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน นอกจากนั้นครูกลุ่มเป้าหมายยังอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าสังเกตการสอนของครูกลุ่มเป้าหมาย และสามารถทำการศึกษาตลอดระยะเวลาของการดำเนินการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้นอกจากจะใช้การวิเคราะห์เอกสารแล้ว ผู้วิจัยยังใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เน้นการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ซึ่งมีทั้งแบบเจาะลึก (in-depth interview) และแบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ (open-ended interview) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) และการเสวนา (dialogue) ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นอกเหนือจากตัวผู้วิจัยแล้ว ยังใช้เครื่องมือสำคัญอื่นๆ อีกดังนี้

1. แบบสำรวจ ข้อมูลครู ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และ 2) ประสบการณ์การทำงาน

2. แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ ชื่อผู้ให้ข้อมูล วันเดือนปีที่บันทึก รายละเอียดข้อมูลเหตุการณ์และการกระทำของครู วิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปอ้างอิง/ตีความ

3. แบบสัมภาษณ์ ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน ได้แก่ วิธีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ 2) สมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม 3) สภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ระเบียบข้อ

ปฏิบัติของโรงเรียนที่ครูต้องปฏิบัติตาม การจัดโครงสร้างเวลาให้ครูได้พบเพื่อปรึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสอนและการทำงานอื่นๆ การจัดบรรยากาศการทำงาน 4) สภาพบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของครูในโรงเรียน ได้แก่ บรรยากาศการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม การให้ความร่วมมือของสมาชิก

4. แบบบันทึกข้อมูลการสะท้อนความคิดของครูจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ วันเดือนปีที่บันทึก ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม สิ่งที่ต้องค้นคว้าเพิ่มเติม ข้อคิดเห็นอื่นๆ ของครู

5. แบบบันทึกข้อมูลการสังเกตการสอน ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ วิธีสอน เทคนิคการสอน การแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนขณะทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะทำการสอน ปฏิกริยาที่ครูตอบสนองต่อนักเรียน วิธีการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ที่ครูใช้ขณะสอน

6. แบบประเมินระดับสมรรถนะทางวิชาการ ประเด็นหลักในการประเมินคือ ด้านการจัดการการสอน ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

7. เครื่องบันทึกข้อมูลเสียง และเครื่องบันทึกข้อมูลภาพ

3. การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครู ประถมศึกษา โครงสร้างองค์กรและการปรับโครงสร้างองค์กร โดยทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่มีผู้รวบรวม และทำการศึกษาไว้ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม เป็นการศึกษาจากสภาพแวดล้อม และบริบททางสังคมของโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี โดยการศึกษาเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสนทนากลุ่ม จากนั้นจึงทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (data triangulation) และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งขณะอยู่ในพื้นที่ (analysis in the field) และหลังจากการเก็บข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว (analysis after data collection) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ เป็นการจัดรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา จากผล

การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษาของโรงเรียน
กรณีศึกษา 3 โรงเรียน และทำการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการ
นำเสนอให้พิจารณาโดยตรงเป็นรายบุคคล

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี
เกี่ยวกับสมรรถนะครูและมาตรฐานวิชาชีพครูทั้งในประเทศและต่างประเทศ การปรับโครงสร้าง
องค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด
ของพูลแลน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะครู เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด
ในการวิจัย โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. การเตรียมตัวผู้วิจัยโดย

1.1 เข้าร่วมประชุม อบรม เรื่อง การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็น
หลักสูตรที่ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงของพูลแลน จำนวน 2 ครั้ง คือ เมื่อวันที่ 21 – 27 เมษายน
2550 ที่โรงแรมบางกอกพาเลส และวันที่ 5 – 9 กรกฎาคม 2551 ที่โรงเรียนราชวินิต นอกจากนี้ยัง
ได้ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงประจำกลุ่มในการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 2 วันที่ 30-31 ตุลาคม
2551 และวันที่ 3 พฤศจิกายน 2551 ที่โรงเรียนราชวินิต

1.2 การศึกษาและทำความเข้าใจเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาครูผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กรของพูลแลน

2. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

2.1 กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3
ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ เป็นการนำเสนอหลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 การ
ดำเนินการใช้รูปแบบ และส่วนที่ 3 การประเมินผลรูปแบบ

2.2 กำหนดนิยามสมรรถนะทางวิชาการและองค์ประกอบของสมรรถนะ
ทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเป็นสาระสำคัญในความหมายของ สมรรถนะทาง
วิชาการ (academic competency) ได้ว่า สมรรถนะทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มความสามารถเชิง
พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในการนำไปใช้ปฏิบัติงานทางวิชาการที่
รับผิดชอบได้สำเร็จ และผลการปฏิบัตินั้นโดดเด่นสูงเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่ง
ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการการสอน ประกอบด้วยความสามารถ 3 ด้าน คือ

1.1 การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัด/จุดประสงค์การเรียนรู้สาระสำคัญ สาระการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดถูกต้อง ชัดเจน มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ

1.2 การดำเนินการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปรับกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงปฏิริยาที่ตอบสนองต่อนักเรียนเป็นไปในทางบวก

1.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยมีเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงเกณฑ์และวิธีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย

2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยความสามารถ 2 ด้าน คือ

2.1 ด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะในการถ่ายทอดและสื่อความ โดยการพูดหรือเขียนเพื่อเป็นการให้ข่าวสาร ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้ สามารถอธิบายหรือเสนอแนวคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย นำข้อมูล ประสบการณ์ของตนเองแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มได้ และปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจได้

2.2 ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถที่เป็นทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยการทำหน้าที่ของตนเองได้สำเร็จ การให้ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงาน และการใช้การประนีประนอมเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน

2.3 กำหนดนิยามของการปรับโครงสร้างองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม

การดำเนินการขั้นตอนนี้ เป็นการวิจัยในสนาม (Field Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 และ เขต 3 เพื่อให้ได้ผลการวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่ศึกษาจากสภาพแวดล้อม และบริบททางสังคมขององค์กรนั้น และสามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงกับกรณีอื่นได้มากกว่าการศึกษาเพียงกรณีเดียว ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโรงเรียน 3 โรงเรียนดังกล่าว โดยวิธีการวิจัยภาคสนาม ประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและแบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสะท้อนความคิดของครู เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของกรณีศึกษา 3 โรงเรียน โดยมีการดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาสภาพพื้นที่สนามวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงกำหนดระยะเวลาในการศึกษาสภาพพื้นที่สนามเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาบริบททั่วไป บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมการทำงาน ของครู โดยศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน สภาพการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูในโรงเรียนประถมศึกษา ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูในโรงเรียนประถมศึกษา

เพื่อศึกษาว่า สภาพองค์กรที่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการตามความต้องการของครูควรมีลักษณะอย่างไร โดยศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อนขององค์กร ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการใช้อำนาจในองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย บรรยากาศและ วัฒนธรรมในองค์กร และปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครู

1.2 ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษาเอกสารของโรงเรียนกรณีศึกษา ได้แก่ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน รายงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน รายงานโครงการต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ของโรงเรียนที่ทำการศึกษารวมทั้งสื่อวีดิทัศน์ต่างๆ ที่บันทึกกิจกรรมที่โรงเรียนได้ดำเนินการร่วมกับบุคลากรให้โตขึ้นรวมทั้งชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นทั้งบทบาทของบุคคล และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โรงเรียนในมิติต่างๆ

ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการที่เป็นความต้องการของครูและสอดคล้องกับความต้องการของ โรงเรียนอย่างแท้จริง

1.2 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษาในสถานศึกษา และสังเคราะห์แนวคิด หลักการ งานวิจัย และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

เพื่อศึกษาว่า สภาพสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในบทบาทของนักวิชาการ โดยศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดการการสอน ประกอบด้วย การออกแบบการสอน การดำเนินการสอน การวัดผล ประเมินผลผู้เรียน สภาพความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานวิชาการ นอกเหนือจากการสอน ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รวมทั้งแนวทางการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่ครูต้องการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

ในขั้นตอนการศึกษาสภาพพื้นที่ใน โรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 โรงเรียนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1) การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตทั้งแบบไม่มีส่วนร่วม และมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ในระยะแรกของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตสภาพทั่วไปของโรงเรียน พฤติกรรมและการดำเนินชีวิตประจำวันของครูในโรงเรียน โดยการพบปะสนทนา การฝึกรอบรมของครูในโรงเรียน ปฏิบัติการสนทนาหรือการสนทนาตอบในขณะรับการฝึกรอบรม สังเกตปรากฏการณ์ที่ปรากฏของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการขององค์กร โรงเรียน ผลงานที่ได้จากการฝึกรอบรม หรือการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของครู ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนที่แสดงบนป้ายนิเทศตามจุดต่างๆ ภายในโรงเรียน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมนี้ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาในด้านต่างๆ และวิธีการสื่อสารของโรงเรียนต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) หลังจากที่ผู้วิจัยแสดงตนและเข้าพบทำความเข้าใจกับครูกลุ่มเป้าหมายแล้วจึงใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยจะวางตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งๆ ในโรงเรียน และร่วมกับครูกลุ่มเป้าหมายกระทำกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน เช่นการจัดทำหลักสูตร กิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด งานเปิดบ้านวิชาการ นอกจากนั้นยังให้ความช่วยเหลือ แนะนำการจัดทำหน่วยและแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการออกแบบการสอน การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการทำหน้าที่เป็นครูผู้ช่วยสอน สังเกตพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน และร่วมกับครูในการ

สะท้อนความคิดหลังจากทำการสอน การสังเกตแบบมีส่วนร่วมนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง พฤติกรรมที่แสดงออกของครูกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามธรรมชาติ เพราะมีความคุ้นเคยให้ความไว้วางใจ และศรัทธาต่อผู้วิจัย เมื่อผู้วิจัยแนะนำหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ จะรับฟัง และให้การยอมรับเมื่อเห็นด้วยกับความคิดนั้น ขณะเดียวกันก็กล้าซักถามเมื่อเกิดข้อสงสัย หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วยพร้อมกับแสดงความคิดเห็นของตน ซึ่งถือเป็นโอกาสที่เหมาะสมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ให้กับครูกลุ่มเป้าหมายด้วย

2) การสัมภาษณ์ (interview) งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ทั้งแบบมีโครงสร้าง (structure interview) และไม่มีโครงสร้าง (non structure interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ร่วมกับผู้วิจัยและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการสนทนาเกี่ยวกับสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะทางวิชาการที่จำเป็นสำหรับครูประถมศึกษา แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ ลักษณะโครงสร้างองค์กร โรงเรียน ที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และพฤติกรรมที่กระทำ จุดประสงค์ของการสัมภาษณ์คือ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและพฤติกรรมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกระทำ รวมทั้งอธิบายรายละเอียดของสิ่งที่ปฏิบัติและเหตุผลในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะทางวิชาการที่เกิดขึ้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรือครูกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ลักษณะของการสัมภาษณ์ครั้งนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท (สุภางค์ จันทวานิช, 2550: 77-79) ดังนี้

2.1) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เป็น การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการเล่าหรืออธิบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของตน บรรยากาศในการทำงานร่วมกับครูใน โรงเรียนทั้งในสายชั้นของตนและสายชั้นอื่นๆ ความคิดเห็นต่อการทำงานของตนและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในโรงเรียน

2.2) การสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะ (focus interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in dept interview) เพื่อสัมภาษณ์รายละเอียดของขั้นตอนในการนำความรู้ ทักษะด้านต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนผลงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.3) การสัมภาษณ์เพื่อสืบสอบแบบตะล่อมกล่อมเกลตา (probe) ผู้วิจัยจะซักถามในลักษณะของการกระตุ้นให้อธิบายรายละเอียดและเหตุผลของสิ่งที่ปฏิบัติทั้งในด้านการสอน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และความรู้สึกลึกที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ให้สัมภาษณ์

2.4) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) ผู้วิจัยจะกำหนดผู้ให้ข้อมูลบางคนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการเรียนรู้ การทำงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ของครูกรณีศึกษา ซึ่งแสดงถึงการนำสมรรถนะทางวิชาการไปใช้เป็นการเฉพาะเจาะจง

2. การสรุปข้อมูลแต่ละประเด็นที่ศึกษาในโรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน โดยวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ แล้วนำไปจัดกลุ่มในการกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา (ฉบับร่าง) และนำมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษาในบริบทการทำงานของครูไทย

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพพื้นที่สนามวิจัยทั้ง 2 ระยะเวลา ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาตนเองที่ครอบคลุมองค์ประกอบของโปรแกรมที่สอดคล้องเป็นระบบ และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และเน้นที่การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนจากผู้อำนวยการ (ผู้วิจัย) ซึ่งขั้นตอนทั้ง 5 มีดังนี้

1. ขั้นสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นขั้นที่เน้นความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูหรือสมรรถนะที่ขาดหายไปภายใต้บริบทการทำงานจริงในสถานศึกษา โดยเน้นให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการร่วมกัน ร่วมกันกำหนดแผนการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

2. ขั้นสร้างความรู้ด้วยตนเอง เป็นขั้นเสริมความรู้ที่เกี่ยวกับสาระสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการที่เป็นความต้องการของครู ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ วิธีการหรือเทคนิคการสอน การวัดผลประเมินผลแบบต่างๆ รูปแบบในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

3. ขั้นสร้างสรรคัลสายสัมพันธ์ เป็นขั้นที่เน้นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูหรือสมาชิกในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างสมาชิก เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงบทบาทเป็นทั้งคนให้ข้อมูลและที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Specialist)

4. ขั้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ เป็นขั้นที่เน้นการเสริมสร้างให้ครูใช้วิธีการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการทำงานวิชาการของครู การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสารและจากอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการเรียนรู้จากเครือข่ายครูที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในวิชาชีพ (อาจารย์3)

5. สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน เป็นขั้นที่เน้นให้ครูดิคตามดูความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การประเมินในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Progress) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ การให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยจากมุมมองของเพื่อนสมาชิก และผู้ที่มีหน้าที่ประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และเป็นแรงจูงใจให้ครูสามารถพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปของตนเองให้ดีขึ้น

นอกจากนั้นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องคำนึงถึงระยะเวลา เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานะของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำระยะเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในรูปแบบฯ โดยแบ่งระยะเวลาในการดำเนินการเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1: ระยะเริ่มต้น (Initiation) หรือระยะก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะ เป็นการเตรียมความพร้อมให้ครูก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

ระยะที่ 2: ระยะการนำไปใช้ (Implement) หรือระยะดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการและติดตามผลระหว่างดำเนินการ เป็นขั้นที่เน้นการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนที่กล่าวข้างต้น ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนของผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก

ระยะที่ 3 ระยะประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม

หลังจากนั้นจึงนำโปรแกรมพัฒนาตนเองของครูประถมศึกษาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม พิจารณาให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบโปรแกรม (ฉบับร่าง)

3. การนำโปรแกรมพัฒนาตนเองไปใช้กับครูกรณีศึกษา และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนำมาประกอบการอธิบายคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินการ และขั้นตอนทั้ง 5 ที่ปรากฏในข้อ 2 นั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้ครูเกิดพลังในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของตน และเป็นขั้นตอนที่ได้มาจากการสังเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ Fullan

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแดนสำหรับครูประถมศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การร่างรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแดนสำหรับครูประถมศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ดำเนินการร่างรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอหลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต สาระสำคัญ และ เจาะใจของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับ โครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา

ส่วนที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับ ครูประถมศึกษา มีการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้น หรือระยะก่อนการใช้โปรแกรม เป็นระยะที่ ประกอบด้วยขั้นของการสร้างความคุ้นเคยโดยการเปิดเผยตนเอง และการสร้างความไว้วางใจ

ระยะที่ 2 ระยะการนำไปใช้ หรือระยะการนำโปรแกรมไปใช้ เน้น การดำเนินงานภายใต้การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนจากผู้อำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน 2) สร้างความรู้ด้วย ตนเอง 3) สร้างสรรค์สายสัมพันธ์เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 4) สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้แบบร่วมมือ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน เน้น การติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของกันและกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน และการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกหรืออย่างสร้างสรรค์

ระยะที่ 3 ระยะการประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม โดย ดำเนินการดังนี้

1. ประเมินสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน โดยใช้เกณฑ์ การประเมินสมรรถนะตามตัวชี้วัด
2. ประเมินจากผลงานครู ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 การประเมินผลรูปแบบ

2. ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เป็นการตรวจสอบความ สอดคล้องของข้อมูลโดยนำรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับ โครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา ฉบับร่าง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม พิจารณาให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสม

3. ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ เป็นการปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทาง วิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา ครั้งที่ 1 ตาม ความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อให้ รูปแบบมีความสมบูรณ์ในเบื้องต้น

4. ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้มีความสมบูรณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

4.1 นำรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาคู จำนวน 2 คน

มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1) สำเร็จการศึกษาในระดับคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาคู มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1) สำเร็จการศึกษาระดับคุษฎีบัณฑิต สาขาทางการศึกษา หรือ

2.2) เป็นอาจารย์ในสถาบันผลิตบุคลากรทางการศึกษา หรือ

2.3) เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มี

ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

4.2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยกำหนดประเด็นในการประเมินรูปแบบ 3 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมของรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ 2) ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ 3) ประโยชน์ในเชิงวิชาการต่อการใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำแนะนำสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นเกี่ยวกับแนวคิดของฟูลแลนว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง

2. องค์ประกอบของรูปแบบต้องเริ่มตั้งแต่บทนำ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ สาระสำคัญ กระบวนการหรือการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะครู ปัจจัยความสำเร็จ เงื่อนไขของรูปแบบ

3. ปรับเอกสารการนำเสนอรูปแบบให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งฉบับ

4. แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในการปรับโครงสร้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครู

5. รูปแบบควรมีแผนภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาพรวม

4.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. การนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

5.1 ปรับปรุงรูปแบบจากการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

5.2 นำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา

5.3 จัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมให้ความเห็น

5.4 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

4. การพัฒนาและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ครู ภูมิศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการวิจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

4.1 ตัวผู้วิจัย ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเรียนรู้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ รวมทั้งการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ และเทคนิคการสนทนากลุ่ม จัดโดยสภาวิจัยแห่งชาติ และฝึกทักษะการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในการเข้าเรียนวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท และ 2 เมื่อเข้าสู่สนามวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร สังเกตปรากฏการณ์ในโรงเรียนกรณีศึกษาและดำเนินการสัมภาษณ์ครูกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนด้วยตนเองโดยยึดมั่นถึงความไม่มีอคติใดๆในการเก็บข้อมูลและสรุปข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

4.2 แบบสำรวจข้อมูลครู สำหรับเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ผู้วิจัยได้ทราบความสามารถในการสอน และปริมาณของภาระงานที่ครูกรณีศึกษาได้รับมอบหมายเพื่อเป็น

พื้นฐาน ในการกำหนดบทบาทและวิธีการปฏิบัติตนของผู้วิจัย และกิจกรรมที่จะจัดให้กับครู มีประเด็นในการสำรวจ แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

4.2.1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ วุฒิการศึกษา จำนวนปีที่ทำงาน

4.2.2 ประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ วิชาที่สอนปัจจุบัน วิชาที่เคยสอน จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ วิชาที่มีความถนัดมากที่สุด ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากการสอน

4.3 แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยใช้สำหรับบันทึกรายการและรายละเอียด พฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันของครู ทั้งในด้านการสอน การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การฝึกอบรม การประชุม รวมทั้งบันทึกข้อมูลจากกิจกรรมการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกภาคสนามประจำวัน เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้เป็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามและใช้อย่างต่อเนื่อง การบันทึกจะเป็นการพรรณนา พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู และการสร้างแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและความรู้ความสามารถทางวิชาการที่ครูใช้ในการปฏิบัติงานตามประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดคือ ด้านการสอน และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ การบันทึกเป็นไปตามการเรียงลำดับวันที่ทำการสังเกต โดยมีประเด็นหลักต่อไปนี้

4.3.1 วันเดือนปีในการบันทึก

4.3.2 ข้อมูลของพฤติกรรมที่สังเกตเห็น และคำพูดบอกเล่าที่ได้ยินตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นการบรรยายถึงสภาพแวดล้อม สถานที่ บุคคล เหตุการณ์ พฤติกรรม และคำพูดของบุคคลอย่างละเอียด

4.3.3 การตีความเบื้องต้น โดยใช้สมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการการสอน และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นหลักในการตีความตามพฤติกรรมที่ปรากฏในการปฏิบัติหน้าที่หลักคือการสอน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษในแต่ละกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ปรากฏด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นกรอบเพื่อสร้างสมมติฐานชั่วคราว

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบบันทึกข้อมูลภาคสนามที่สร้างขึ้น ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบบันทึก

4.4 แบบบันทึกข้อมูลการสังเกตการสอน ผู้วิจัยใช้สำหรับบันทึกพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้แผนการจัดการเรียนรู้ของครูนำทางในการสังเกตปรากฏการณ์ต่างๆ ที่มองเห็นในขณะที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จากนั้นผู้วิจัยนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านความถูกต้องและความเหมาะสมของประเด็นการสังเกตการสอน

4.5 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ครูกรณีศึกษา โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ไว้กว้างๆ ซึ่งจะมีการเพิ่มประเด็นการสัมภาษณ์จากที่กำหนดไว้ในภายหลัง โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ดังนี้

4.5.1 สมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน ได้แก่ วิธีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ หลักการ เทคนิคการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ภาระงานอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการการสอนของครู สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะดำเนินการจัดการเรียนรู้

4.5.2 สมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ บทบาทของครูในฐานะสมาชิกในระดับชั้นที่สอน และในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื้อหาหรือเรื่องที่ครูนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูท่านอื่นในโรงเรียน ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะทำงาน

4.5.3 สภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ระเบียบข้อปฏิบัติของโรงเรียนที่ครูต้องปฏิบัติตาม ความรู้สึกของครูที่มีต่อระเบียบข้อปฏิบัติดังกล่าว วิธีการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร การมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ การจัดโครงสร้างเวลาให้ครูได้พบกันเพื่อปรึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสอนและการทำงานอื่นๆ การจัดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับครู ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน และกับผู้ปกครอง วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครู สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

4.5.4 สภาพบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของครู ได้แก่ กิจกรรมที่ครูเข้าร่วมในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ การนำความรู้มาใช้ในการทำงานของครู สภาพบรรยากาศการทำงานของครูในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของครู

ผู้วิจัยนำประเด็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดไปใช้สัมภาษณ์กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศ และวัฒนธรรมการทำงานของครู จากนั้นจึงนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อแก้ไขปรับปรุงในด้านความถูกต้องและความเหมาะสมในการใช้ภาษาและประเด็นการสัมภาษณ์

4.6 แบบบันทึกข้อมูลการสะท้อนความคิดของครู สำหรับให้ครูบันทึกเกี่ยวกับความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ความรู้หรือข้อมูลที่ครูจะค้นคว้าเพิ่มเติม และความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมและประเด็นการสนทนาครั้งต่อไป (เกี่ยวกับการสอน ได้แก่ เทคนิคและวิธีการ

สอนแบบต่างๆ วิธีการวัดผลและประเมินผล ฯลฯ) จากนั้นจึงนำแบบสะท้อนความคิดไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อแก้ไขปรับปรุงในด้านความถูกต้องและความเหมาะสมในการใช้ภาษา

4.7 แบบประเมินสมรรถนะทางวิชาการ สำหรับผู้วิจัยใช้ประเมินสมรรถนะทางวิชาการ โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลบริบทการทำงานของครู ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการจัดการการสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในการปฏิบัติงานทางวิชาการ โดยด้านการจัดการการสอน มีประเด็นสำคัญคือ การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีประเด็นสำคัญคือ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินสมรรถนะทางวิชาการที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านความถูกต้องและความเหมาะสมในการใช้ภาษา

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยตนเองทั้ง 3 โรงเรียน ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ และเพื่อให้การศึกษาวิจัยในพื้นที่ภาคสนามแต่ละครั้งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงได้เตรียมเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น สมุดจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูป ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 ผู้วิจัยประสานกับผู้นำของกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ที่กลุ่มเป้าหมายทุกคนให้การยอมรับ โดยขอความอนุเคราะห์นำผู้วิจัยสังเกตสภาพทั่วไปของโรงเรียน และพบปะสนทนากับครู เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคย (rapport) ระหว่างผู้วิจัยกับครูในโรงเรียน ผลจากการเข้าพื้นที่สนามวิจัยนี้ ช่วยลดความแปลกแยกระหว่างผู้วิจัยและครูในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือตลอดกระบวนการของการวิจัย

5.2 ทุกครั้งที่ดำเนินการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ครูกลุ่มเป้าหมาย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกเนื่องจากการสนทนา และการให้สัมภาษณ์ การบันทึกเสียง การถ่ายภาพ การทบทวนและการสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อให้ครูกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

5.3 หลักการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยจะขอบคุณครูกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่สละเวลาให้ข้อมูลกับผู้วิจัย และได้แจ้งให้ทราบว่าให้นำข้อมูลต่างๆ ไปดำเนินการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา และ

ขอความอนุเคราะห์จากครูกลุ่มเป้าหมาย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้งในการสนทนากลุ่ม เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยจะทำการนัดหมายอีกครั้ง และในการสนทนากลุ่ม หรือสัมภาษณ์จะใช้เวลา 60-120 นาที (ดูตารางเก็บข้อมูลในภาคผนวก ค)

6. การตรวจสอบข้อมูล

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยภาคสนามมีความถูกต้อง และเกิดความมั่นใจในความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล และเป็นการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล รวมทั้งประเมินคุณภาพของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ และตอบปัญหาการวิจัยดังนี้

6.1 การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์โดยตรงกระทำเมื่อผู้วิจัยอ่านบททวนข้อมูลที่จดบันทึกให้เจ้าของข้อมูลฟังทำการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติม จนเป็นที่น่าพอใจของเจ้าของข้อมูล

6.2 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้วยข้อมูล (data triangulation) และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยสุภางค์ จันทวานิช (2550: 129 -130) ได้เสนอรายละเอียดไว้ดังนี้

6.2.1 ด้านข้อมูล ใช้การรวบรวมข้อมูลเดียวกัน ตรวจสอบจากแหล่ง เวลา สถานที่ และผู้ให้ข้อมูลหลายคน โดยผู้วิจัยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสอบถามข้อมูลที่ได้จากครุคนเดียวกันในช่วงเวลาสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน

6.2.2 ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล ใช้การรวบรวมข้อมูลเดียวกันด้วยวิธีต่างกัน โดยผู้วิจัยนำเนื้อหาข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจากการศึกษาเอกสาร การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและแบบเจาะลึก และการสนทนาแบบกลุ่ม มาจำแนกเป็นประเด็นโดยอาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นจึงนำข้อมูลของประเด็นเดียวกันมาตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องกัน

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยวิเคราะห์แยกเป็น 3กรณีศึกษา แต่ละกรณีศึกษาใช้ข้อมูลทำที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มประกอบกันและใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลขณะอยู่ในพื้นที่ (analysis in the field) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และสร้างข้อสรุปเป็นระยะ เพื่อตั้งเป็นสมมติฐานชั่วคราว (wording hypothesis) เพื่อตรวจสอบว่าผู้วิจัยได้เก็บ ข้อมูลครบถ้วนหรือไม่ รวมทั้งเป็นแนวทางใน

การเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง ไม่หลงทาง และการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากที่เก็บข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว (analysis after data collection) สำหรับกิจกรรมหรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้กระทำ มีดังนี้

7.1 การลดทอนข้อมูล (data reduction) เป็นการเลือกเฟ้นหาจุดที่น่าสนใจทำให้เข้าใจง่าย สรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่เก็บจากสนามซึ่งมีกระบวนการลงรหัส แบ่งข้อมูลเป็นส่วน ๆ ได้แก่ ส่วนที่เป็นแนวทางหรือวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน การเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการสื่อสาร และด้านการทำงานเป็นทีม ผลจากการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และส่วนที่เป็นแนวคิดในการปรับโครงสร้างองค์กร บรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมในองค์กร อันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน แล้วเขียนข้อสรุปชั่วคราว ผู้วิจัยทำการลดทอนข้อมูล เพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นพวก เป็นประเภทของข้อมูล รวมทั้งเพื่อหาจุดที่น่าสนใจสำหรับการหาข้อมูลใหม่ จนกระทั่งได้ผลสรุปและการพิสูจน์ บทสรุปที่ต้องการ

7.2 การแสดงข้อมูล (data display) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ การจัดเลือกเฟ้นสรรหาตัวอย่างข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการสรุปรายงานการสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์ หรือการกระทำของกลุ่มเป้าหมาย นำมาแสดงเป็นหลักฐานของข้อสรุปชั่วคราวเสนอไว้ เพื่อแสดงให้เห็นและก่อให้เกิดความเข้าใจว่า อะไรเกิดขึ้น ทำไม อย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป การแสดงข้อมูลกระทำในรูปแบบของการเขียนเล่า (narrative text)

7.3 การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (conclusion and verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อสรุปย่อยๆ ในช่วงแรกของการเก็บข้อมูลเข้าด้วยกัน และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยในช่วงสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2540) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธีคือ

7.3.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analysis induction) คือ การตีความ สร้างข้อสรุปป้อนมุลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นที่เก็บรวบรวมมาได้

7.3.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ (typologies) โดยการนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจำแนกเป็น แนวทางหรือวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน การวางแผน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ผลจากการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และการปรับโครงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในโรงเรียน รวมทั้งจำแนกข้อมูลที่ได้ข้างต้นเป็นใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กับใคร เพราะอะไร และมีความหมายว่าอย่างไร

บทที่ 4

สภาพลักษณะของสนามวิจัย

ในบทนี้เป็นการนำเสนอรายงานเกี่ยวกับสภาพลักษณะของโรงเรียนและครูครุณิศึกษา โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลภาคสนามตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย นับตั้งแต่การเริ่มเข้าสู่สนามวิจัย ซึ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต1 และเขต3 ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2552 และเสร็จสิ้นภาคสนามในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2553 รวมทั้งสิ้น 2 ภาคเรียน การนำเสนอแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ สภาพทั่วไปของโรงเรียน และข้อมูลของครุครุณิศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาคสนามในโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา (ชื่อสมมุติ) โรงเรียนขงโควิทยา(ชื่อสมมุติ) และโรงเรียนพวงแสดวิทยา (ชื่อสมมุติ) เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพทั่วไปมาใช้ในการทำความเข้าใจในบริบท บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน ตลอดจนหาเทคนิควิธีการที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน และสภาพการทำงานของครุครุณิศึกษาทั้ง 3 โรงเรียน

โรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา (ชื่อสมมุติ)

1. ลักษณะของโรงเรียน

เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีเนื้อที่ 13 ไร่ เป็นโรงเรียนขยายโอกาส เปิดทำการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน 2,764 คน ครู 148 คน สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นที่ตั้งของสถานที่ราชการและสถานศึกษาหลายแห่ง โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปี พ.ศ. 2550

2. บรรยากาศภายในโรงเรียน

นักเรียนจะมาโรงเรียนตั้งแต่ 6.00 น. เมื่อมาถึงนักเรียนจะเล่นกันบริเวณสนามของแต่ละอาคาร 6.45 น. ประตูของแต่ละอาคารจะเปิด นักเรียนจึงสามารถขึ้นอาคารเรียนเพื่อนำกระเป๋าไปไว้ในห้องเรียน ผู้ที่มีหน้าที่เป็นกรรมการรักษาความสะอาดจะช่วยกันกวาดเช็ดถูห้องเรียน ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เมื่อวางกระเป๋าแล้วจะส่งการบ้านที่โต๊ะครู หลังจากนั้นจะมีบางคนนั่งอ่านหนังสือที่มุมห้องสมุดในห้องเรียน บางคนลงไปเล่นที่สนาม โรงเรียนใช้เพลงเป็นสัญญาณให้เข้าแถวคือ 7.45 น.

โดยกำหนดให้นักเรียนเข้าแถวที่สนาม ดังนี้ วันจันทร์สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา วันอังคารสำหรับ ป. 1 – ป. 3 และวันพฤหัสบดีสำหรับชั้น ป.4 – ป.6 วันอื่นๆ ให้นักเรียนเข้าแถวที่หน้าห้องเรียนของตนเอง ครูจะต้องลงไปเข้าแถวร่วมกับนักเรียน แต่ละชั้นจะมีครูประจำชั้นและครูประจำชั้นร่วม(ครูพิเศษ) ยืนเข้าแถวด้านหลัง ยกเว้นครูที่มีหน้าที่เป็นกรรมการรักษาความปลอดภัยประจำวันจะยืนอยู่หน้าประตูโรงเรียนทั้ง 2 ด้าน ครูผู้ชายจะดูแลการเดินข้ามถนนของนักเรียน ครูผู้หญิงจะยืนต้อนรับและทักทายนักเรียน เมื่อนักเรียนเดินเข้าโรงเรียนและยกมือไหว้ ครูจะไหว้ตอบ ครูจะแนะนำการทำ ความเคารพที่ถูกต้อง การติดบัตรของผู้ปกครองตามระเบียบของโรงเรียน นักเรียนที่มาไม่ทันเข้าแถว ครูจะให้ยืนเข้าแถวบริเวณประตูทางเข้า และให้ร้องเพลงชาติ สวดมนต์ไปพร้อมกับนักเรียน ในสนามและบนอาคารเรียน นักเรียนจะเป็นผู้นำกิจกรรม หลังจากร้องเพลงชาติและสวดมนต์แล้ว ครูที่ได้รับมอบหมาย จัดกิจกรรมให้นักเรียนทำร่วมกัน จนถึงเวลา 7.55 น. นักเรียนทุกคนเข้าห้องเรียน เริ่มเรียนเวลา 8.00 น. จนถึงเวลา 9.40 น. เป็นเวลาพักอิสระหรือพักน้อยให้นักเรียนดื่มนมและทำธุระส่วนตัว เริ่มเรียนชั่วโมงต่อไปคือเวลา 10.00 น. ถึง 11.40 น. เวลาพักรับประทานอาหารคือ 11.40 – 12.40 น. ช่วงบ่ายเริ่มเวลา 12.40 – 14.20 น. วันจันทร์ถึงพฤหัสบดี เวลา 14.30 – 15.30 เป็นชั่วโมงเรียนชุมนุม นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้อิสระ นักเรียนที่ไม่เรียนสามารถกลับบ้านได้วันศุกร์เวลา 14.20 น. เป็นเวลาสวดมนต์ นอกจากนั้น โรงเรียนยังจัดกิจกรรม ดักบาตรทุกวันพระ เพื่อให้นักเรียนคุ้นเคยและรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีการดักบาตร นักเรียนส่วนใหญ่จะไม่ค่อยปฏิบัติกิจกรรมนี้ เนื่องจากผู้ปกครองไม่มีเวลาและไม่สะดวกในการปฏิบัติ

3. ภารกิจประจำวันของครู

ครูส่วนใหญ่จะถึงโรงเรียนก่อนเวลา 7.00 น. ครูที่ทำหน้าที่เวรประจำวันหน้าประตูโรงเรียนต้องมาถึงโรงเรียน เวลา 6.00 น. สำหรับจุดอื่นๆต้องมาถึงไม่เกินเวลา 7.00 น. ครูคนอื่นๆที่ไม่ได้ทำหน้าที่เวร จะตรวจงานของนักเรียนที่ห้องเรียน ดูแลการทำ ความสะอาดและความเป็นระเบียบของห้องเรียน เตรียมการสอน สื่อ เอกสารประกอบการเรียนของนักเรียน แบบฝึกต่างๆ เมื่อถึงเวลาเข้าแถว ครูต้องออกไปเข้าแถวกับนักเรียน ซึ่งเป็นข้อกำหนดของโรงเรียน หลังจาก 8.00 น. ครูจะแยกย้ายกันไปดูแลนักเรียนในห้องเรียนของตน เข้าสอนวิชาที่ได้รับมอบหมาย ดูแลให้นักเรียนดื่มนมเวลา 9.40 – 10.00 น. และรับประทานอาหารกลางวันเวลา 11.40 – 12.00 น. ครูรับประทานอาหารกลางวันใต้ครุในห้องเรียน ครูพิเศษจะสอน 20 -22 ชั่วโมง สำหรับครูประจำชั้นสอน 12 – 16 ชั่วโมง ดูแลครูชาวต่างชาติที่มาสอนภาษาอังกฤษในห้องเรียน และดูแลนักเรียนที่เรียนวิชาคอมพิวเตอร์และดนตรีสากล หลังจากเลิกเรียนเวลา 14.20 น. เป็นชั่วโมงชุมนุม ครูที่ไม่ได้สอนในชั่วโมงชุมนุมจะตรวจสมุดงานของนักเรียน เตรียมเนื้อหาที่สอนในวันต่อไป และเลิกในเวลา 16.00 น. สำหรับครูที่ทำหน้าที่เวรประจำวันกลับบ้านเวลา 17.00 น. โรงเรียนจัดให้มี

การประชุมครูเวลา 15.30 – 17.00 โดยครูชั้น ป.1 -2 ประชุมวันจันทร์ ชั้น ป.3 – 4 ประชุมวันอังคาร ชั้น ป.5 -6 ประชุมวันพุธ ชั้นมัธยมศึกษาประชุมวันพฤหัสบดี

4. สภาพโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน

4.1 การมอบหมายงานให้ทำ โรงเรียนจะให้โอกาสครูได้เลือกว่าต้องการสอนชั้นใด เป็นครูประจำชั้นหรือครูพิเศษ เมื่อสิ้นปีการศึกษาจะใช้แบบสำรวจความต้องการสอนของครู ซึ่งผู้อำนวยการ รองฯฝ่ายวิชาการ รองฯฝ่ายบุคคล ร่วมกันพิจารณา มอบหมายหน้าที่การสอนและหน้าที่พิเศษอื่นๆ ตามความเหมาะสม ส่วนใหญ่ครูจะได้สอนชั้นที่เลือกไว้ตามความต้องการ

4.2 มาตรฐานในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

4.2.1 โรงเรียนจะสรรหาครูที่มีความชำนาญเฉพาะสาขาที่โรงเรียนต้องการ คือ ด้านดนตรีสากล ดนตรีไทย คอมพิวเตอร์ ว่ายน้ำ ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาจีน โดยวิธีการจัดจ้าง ซึ่งได้รับการเสนองบประมาณในการจัดจ้างจากผู้ปกครอง

4.2.2 โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรทุกปี ปีละมากกว่า 2 ครั้ง โดยเชิญวิทยากร ภายนอกมาให้ความรู้ก่อนปิดและเปิดภาคเรียน ในระหว่างการปฏิบัติงานจะอนุญาตให้ครูเข้ารับการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอก ครูที่ไปอบรมจะแลกเปลี่ยนชั่วโมงสอนกับครูคนอื่นเพื่อไม่ให้นักเรียนเสียการเรียน หรือจัดครูเข้าสอนแทนตามเนื้อหาและเอกสารที่ครูให้ไว้ เมื่อกลับจากการอบรมครูจะต้องมาขยายผล โดยการบอกเล่าความรู้ในการประชุมครูทั้งโรงเรียน

4.2.3 โรงเรียนมีนโยบาย เพื่อเป็นกรอบทิศทางให้ครูดำเนินการ โดยกำหนดเป็น กติกาการปฏิบัติตนของครูในโรงเรียน และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ เวิร์ประจำวัน การปฏิบัติหน้าที่เวิร์กวันหยุดราชการ ข้อปฏิบัติในการใช้ห้องปฏิบัติการต่างๆ โดยมี ประธานสายชั้นติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4.3 โรงเรียนใช้อำนาจทั้งแบบรวมอำนาจ (Centralization) และกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยมอบหมายให้ประธานสายชั้นร่วมกับคณะกรรมการครูในสายชั้น กำกับ ติดตามการทำงานของครูในสายชั้นอย่างเคร่งครัด พิจารณางบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในสายชั้นของตนเพื่อเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้น

5. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5.1 บรรยากาศการทำงาน มีลักษณะต่างคนต่างปฏิบัติหน้าที่ในห้องเรียนของตน มีโอกาสได้พูดคุย หรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงานกับเพื่อนข้างห้องบางครั้ง มีการประชุมครูแต่ละสายชั้นในช่วงเวลา 9.40 – 10.00 น. หรือเวลา 12.00 – 12.40 น. หรือ ในวันศุกร์เวลา 14.30 – 16.00 น. เพื่อรับทราบนโยบาย และปฏิบัติตามที่คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด

5.2 วัฒนธรรมขององค์กร ครูส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามกติกา หรือระเบียบที่โรงเรียน กำหนดอย่างเคร่งครัด มีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมบ่อย แต่จะแสดงความคิดเห็นในกลุ่มครู ประมาณ 2-3 คน หลังจบการประชุม

6. สภาพการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

โรงเรียนพัฒนาครู โดยการประชุมสัมมนา อบรม ร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่มี หนังสือเชิญมา และเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ที่โรงเรียน เนื้อหาที่อบรมมาจากการสำรวจความต้องการของครู เช่น เรื่องการวิจัยในชั้นเรียน หรือเป็นเรื่องที่คณะกรรมการบริหารหรือฝ่ายวิชาการ พิจารณาเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของครู เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ วิธีการอบรมเป็นการอธิบายและให้คู่มืออย่างมากกว่าการฝึกปฏิบัติ บางครั้งเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน เมื่อเกิด ปัญหาขณะทำงาน จะใช้วิธีสอบถามกันเอง หรือการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของครูกรณีศึกษาต่อไปนี้

“...เขตพื้นที่การศึกษามาขอใช้โรงเรียนเป็นสถานที่อบรมเกี่ยวกับการจัดทำ หลักสูตร โรงเรียนจึงให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เข้าอบรม แล้วมาขยายผลให้กับสมาชิกในกลุ่ม แต่พอ ทำไปเกิดปัญหาก็ได้แต่ถามผู้เข้าร่วมอบรมในกลุ่มเดียวกันหรือกลุ่มอื่นๆ เข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง แต่ก็ไม่ซักถามต่อ เพราะเขาจะตอบว่าไม่เข้าใจเหมือนกัน เลยไม่รู้ว่าจะถามอะไร ก็เลยยังสงสัย ต่อไป ไม่เข้าใจเหมือนเดิม (หัวเราะ) ตอนอบรมก็ดูเข้าใจกะ แต่พอมาลองทำแล้วมันทำไม่ได้ ก็ ทดลองทำไป...ผิดก็ค่อยปรับแก้กันทีหลัง บางครั้งก็ลองสอนไปก่อน แล้วลองสังเกตนักเรียน หรือไม่ก็ถามว่าใครมี..สงสัยอะไรไหม ให้ยกมือถามหรือไม่ก็ตรวจแบบฝึกหัดแล้วก็ใช้วิธีอธิบาย ทั้งห้องหรือแบบตัวต่อตัว...”

ครูประกาย (12/01/53)

“...พี่ไม่ค่อยรู้หรอกว่าจะเขียนหน่วยการเรียนรู้หรือแผนอย่างไร แต่ก็ลองเขียนไป ส่ง ดิณะที่ท่านรองฯอ่าน เขาก็ช่วยแก้ไขให้ แต่ก็ต้องมานั่งทำความเข้าใจ มันยากเหมือนกันนะน้อง บทนี้ก็สอน ไปเลยตามที่เราเคยสอน แหม! สอนมาตั้งร่วม 30 ปีแล้วให้มาเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ก็ดี เหมือนกัน...”

ครูคมขำ (12/01/53)

โรงเรียนชงโควิทยา

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียน

เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 3 มี เนื้อที่ 2 ไร่ 1 งาน 27 ตารางวา เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี

นักเรียน 780 คน จำนวนครูในโรงเรียนมีทั้งสิ้น 45 คน อาคารเรียนเชื่อมต่อกันมีลักษณะเป็นรูปตัวยู โรงเรียนอยู่ใกล้แม่น้ำเจ้าพระยา มีโรงเรียนและสถานที่สำคัญหลายแห่ง อาชีพหลักของชุมชนคือรับจ้าง มีศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จัก คือการตีขันลงหิน การทำข้าวเม่า และการหล่อพระ โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีพุทธศักราช 2552

2. บรรยากาศภายในโรงเรียน

นักเรียนเริ่มมาโรงเรียนตั้งแต่เวลา 7.15-7.30 น. เมื่อมาถึงจะนำกระเป๋าไปเก็บที่ห้องเรียน และทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ เล่นที่สนาม นั่งทำงานในห้อง ส่งการบ้าน อ่านหนังสือ กวาดห้อง จัดโต๊ะ เก้าอี้ ครูที่ทำหน้าที่เวรประจำวัน 1 คน ยืนรับนักเรียนหน้าประตูทางเข้าโรงเรียน นักเรียนเดินเข้าประตูยกมือไหว้ครูและกล่าวคำว่า “สวัสดีค่ะ” “สวัสดีครับ” โรงเรียนเข้าแถวเวลา 8.00น. โดยใช้สัญญาณออก ครูและนักเรียนทุกคนเข้าแถวที่สนามหน้าอาคาร กิจกรรมหน้าเสาธงคือการร้องเพลงชาติ สวดมนต์ กล่าวคำปฏิญาณตน กิจกรรมออกกำลังกาย หลังจากนั้นจะมีกิจกรรมพิเศษจนถึงเวลา 8.30 น.นักเรียนที่มาช้า ครูจะให้ทำกิจกรรมบริเวณประตู ภาคเช้าเริ่มเรียนเวลา 8.30-11.30 น. หยุดพักดื่มนมเวลา 9.40 - 10.30 น. โดยนักเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันไปรับนมและรับประทานอาหารกลางวันเวลา 11.30-12.30 ภาคบ่ายเริ่มเรียนเวลา 12.30 - 15.30 น. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 เลิกเรียนเวลา 15.30 น. นักเรียนชั้นอนุบาลเลิกเรียนเวลา 14.00 น.

3. การกิจประจำวันของครู

ครูส่วนใหญ่มาถึงโรงเรียนในช่วงเวลา 7.30-7.45 น. บางคนมาถึงเวลา 6.30 น. เพราะบ้านอยู่ไกลจากโรงเรียนมาก เมื่อถึงโรงเรียนครูจะตรวจการบ้าน นักเรียนที่ทำไม่ถูกครูจะเรียกมาอธิบายที่โต๊ะ แล้วกลับไปแก้ไข นำมาส่งใหม่ ครูจะสอนจนถึงเวลาเข้าแถวเคารพธงชาติ เริ่มสอนเวลา 8.30 น. พักดื่มนม เวลา 9.40 น. ครูจะดูแลการดื่มนมและให้นักเรียนนำถุงนมไปที่ถังที่จัดไว้ และเริ่มสอนเวลา 10.00 น. ระหว่างที่นักเรียนทำแบบฝึกหัด ครูจะตรวจงาน และอธิบายเมื่อนักเรียนมีข้อสงสัย ครูใช้เวลาเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนโดยดูจากหนังสือเรียน เวลา 11.30 น. ครูดูแลการรับประทานอาหารกลางวันของนักเรียน การเก็บภาชนะใส่อาหาร เสร็จแล้วจึงรับประทานอาหาร ที่ห้องครัวบ้าง หรือบนห้องตนเองบ้าง หรือนั่งรับประทานร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก 3-4 คน พร้อมกับดูแลการเล่นของนักเรียน หรือพูดคุยเรื่องต่างๆ เช่น ปัญหาการสอน พฤติกรรมของนักเรียน ความสัมพันธ์ของครูในโรงเรียน ปัญหาการทำงาน มีการแสดงความคิดเห็น บางครั้งอภิปรายและสรุปวิธีแก้ปัญหา เวลา 12.30 น. ครูต่างแยกกันไปปฏิบัติหน้าที่ของตน หลัง เวลา 14.30 น. โรงเรียนจัดให้มีการสอนหมุนมุมในวันอังคาร พุธ พฤหัสบดี ครูที่สอนจะได้รับค่าตอบแทน โดย

ผู้ปกครองเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าว หลังเวลา 15.30 น. ครูจะสำรวจงานที่ยังทำไม่เสร็จ หรือตรวจงานนักเรียนต่อ ครูส่วนใหญ่จะกลับบ้านเวลา 16.00 น. บางคนกลับบ้านเวลา 18.00 น.

4. โครงสร้างองค์กรโรงเรียน

4.1 การมอบหมายงานสอนจะมีคณะกรรมการพิจารณามอบหมาย การปฏิบัติหน้าที่พิเศษหรือกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ โรงเรียนจะให้ครูมีโอกาสได้เลือกที่มงานกันเอง และแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

4.2 มาตรฐานในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

4.2.1 โรงเรียนจะสรรหาครูโดยการจ้างครูที่มีความสามารถเฉพาะทางมาสอน เช่น คนตรีสากล คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพราะสำนักงานส่วนกลางไม่มีครูด้านนี้ การคัดเลือกครูใช้วิธีการสอบภาคความรู้และสัมภาษณ์ บางคนเคยเป็นครูที่มาฝึกสอน เมื่อเรียนจบจึงมาสมัครเป็นครูอัตราจ้าง โดยมีชุมชนคือวัดและผู้ปกครอง ให้การสนับสนุนงบประมาณ

4.2.2 โรงเรียนพัฒนานุเคราะห์ โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ มีทั้งการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ฝึกปฏิบัติการที่โรงเรียน และส่งครูไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก หรืออนุญาตให้ครูเข้ารับการอบรมตามความต้องการ โดยทำหนังสือขออนุญาตจากผู้อำนวยการ และเมื่อกลับจากการอบรมแล้วครูต้องเขียนรายงานการประชุมให้ผู้ำนวยการทราบ แต่ครูที่ไปอบรมต้องไม่มีชั่วโมงสอน หรือถ้ามีชั่วโมงสอนครูจะตกลงเวลาสอนชดเชยกันเอง

4.2.3 โรงเรียนจะกำหนดนโยบายไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และแจ้งในที่ประชุม เพื่อทำความเข้าใจกับครูในโรงเรียนและให้ปฏิบัติตาม เมื่อมีนโยบายหรือระเบียบราชการที่ครูต้องรับรู้ ใช้วิธีการเวียนหนังสือให้ทุกคนรับทราบ หรือแจ้งในที่ประชุมและติดประกาศหน้าห้องธุรการ หรือแจ้งผ่านการประชุมหัวหน้าสายชั้น บางครั้งสื่อสารได้ไม่ครบถ้วนและไม่ทั่วถึง

4.3 การใช้อำนาจในการตัดสินใจ โรงเรียนใช้ทั้งแบบรวมอำนาจ (Centralization) และแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) โดย มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าสายชั้นพิจารณา ร่วมกับครู ในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดหาจัดซื้อสื่ออุปกรณ์การสอน เมื่อพิจารณาแล้วจึงทำหนังสือแจ้งให้ผู้ำนวยการรับทราบ เพื่ออนุมัติงบประมาณต่อไป

5. สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

5.1 บรรยากาศการทำงาน มีความเอื้ออาทรต่อกันเฉพาะกลุ่ม เนื่องจากครูมีจำนวนน้อย จึงต้องทำหน้าที่หลายอย่าง บางครั้งการทำงานไม่มีการประชุมชี้แจงในระดับผู้ปฏิบัติ การมอบหมายงานขาดความชัดเจน จึงเกิดความไม่เข้าใจกันและแสดงความไม่พอใจต่อกัน เพราะคิดว่าไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก สำหรับผู้บริหารจะแสดงความเอื้ออาทร และมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือให้ข้อเสนอแนะ ทำให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

5.2 วัฒนธรรมขององค์กร ครูส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เวลาประชุมจะนั่งฟังเงียบ แต่จะพูดกันหลังจบการประชุม มีครูบางคนกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จะดูมองว่าก้าวร้าว จึงทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในครั้งต่อไป

6. สภาพการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

โรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะการสอนและอื่นๆ โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้กับครูในโรงเรียน และอนุญาตให้ครูไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก แต่ครูไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งไม่คุ้นชินกับการพูดเชิงวิชาการ จึงไม่ได้นำความรู้จากการอบรมมาขยายผลให้กับเพื่อนครูในโรงเรียน โรงเรียนให้ครูทำงานในรูปคณะกรรมการ ครูหนึ่งคนจึงต้องเป็นกรรมการหลาย โครงการ และหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่เนื่องจากขาดการพูดคุยปรึกษาหารือจึงทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการทำงานเป็นทีม

โรงเรียนพวงแสดวิทยา

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียน

เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 มีเนื้อที่ 260 ตารางวา เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน 377 คน จำนวนครูในโรงเรียนมี 23 คน โรงเรียนอยู่ใกล้ชุมชนย่านการค้า มีอาชีพธุรกิจร้านค้า คนในชุมชนส่วนใหญ่มีเชื้อสายจีน คณะกรรมการชุมชนจึงจัดครูมาสอนภาษาจีนกลางให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ต่อมาโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วม โครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจในปี 2551

2. บรรยากาศภายในโรงเรียน

นักเรียนส่วนใหญ่มาโรงเรียน 7.30-7.45 น. เนื่องจากอาศัยอยู่ใกล้กับโรงเรียน ผู้ปกครองทำงานอยู่ที่ร้านค้าใกล้กับโรงเรียน เมื่อนักเรียนมาถึงจะนำกระเป๋าไปเก็บไว้ในห้องเรียน ทำกิจกรรมต่างๆ กัน ได้แก่ ส่งการบ้าน ทำความสะอาดห้องเรียน อ่านหนังสือ โดยครูประจำชั้นคอยกำกับดูแล ขณะเดียวกันครูก็ตรวจงานนักเรียนไปด้วย นักเรียนมาเล่นข้างล่างน้อย ส่วนมากจะอยู่บนอาคารเรียน มีครูที่มีหน้าที่เวรประจำวันขึ้นรับเด็กหน้าโรงเรียน ดูแลการเล่นของนักเรียนตามจุดต่างๆ เวลา 8.00 น. เป็นเวลาเข้าแถวเคารพธงชาติ ทุกคนจะลงมาทำกิจกรรมด้านล่างทั้งหมด นักเรียนเริ่มเรียนเวลา 8.30 น. พักรับประทานอาหารกลางวันเวลา 11.30 น. นักเรียนชั้นอนุบาล ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 รับประทานในห้องเรียน ชั้นอื่นๆ ลงมารับประทานอาหารข้างล่าง นักเรียนกล่าวคำขอบคุณชวณาก่อนรับประทานอาหาร เมื่อรับประทานอาหารเสร็จ นักเรียนจะนำภาชนะไปวางในที่ที่กำหนด ครูนั่งรับประทานร่วมกันในห้องที่จัดไว้

ไม่ไกลจากที่นั่งของนักเรียน นักเรียนเริ่มเรียนช่วงบ่ายเวลา 12.30 น. ชั้นอนุบาลศึกษาผู้ปกครองรับกลับบ้านเวลา 14.00 น. ชั้นประถมศึกษาเล็กเรียนเวลา 15.30 น.

3. ภารกิจประจำวันของครู

ครูส่วนใหญ่จะมาถึงโรงเรียนเวลา 7.15 - 7.45 น. เนื่องจากชุมชนเป็นย่านธุรกิจการค้า การจราจรจึงติดขัดมาก จึงต้องมาโรงเรียนแต่เช้า และจะเข้าห้องเรียนที่ตนประจำชั้น เพื่อดูความเรียบร้อยของห้องเรียน ครูพิเศษจะนั่งที่ห้องพักครู เพื่อตรวจสอบงาน เตรียมการสอน ภายในห้องพักครูมีคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถใช้ทำงานหรือใช้อินเตอร์เน็ตได้ ครูประจำชั้นจะตรวจสอบงานนักเรียน และเรียกนักเรียนที่ไม่ถูกมาอธิบายตัวต่อตัว เมื่อถึงเวลาเข้าแถวทั้งครูและนักเรียนจะลงไปเข้าแถวด้านล่าง ครูประจำชั้นจะขึ้นใกล้กับแถวของห้องตนเอง ครูคนอื่นๆจะขึ้นอยู่ใกล้ๆ เมื่อทำกิจกรรมหน้าเสาธงเสร็จ นักเรียนจะเดินขึ้นอาคารเรียนเตรียมตัวเรียน ครูทุกคนเตรียมตัวเข้าสอน ครูประจำชั้นทำหน้าที่สอน ดูแลการดื่มนม การรับประทานอาหาร รวมทั้งการเตรียมอุปกรณ์การเรียนสำหรับให้นักเรียน เพื่อไปเรียนวิชาพิเศษ ตอนเย็นดูแลการจดการบ้าน ทบทวนการบ้านของนักเรียน เตือนให้นักเรียนทำงานมาส่งในวันต่อมา หลังจากนักเรียนกลับบ้านแล้ว ครูจะดูแลความเรียบร้อยของอุปกรณ์ในห้องเรียน บางคนจะนั่งตรวจงานจนถึง 17.00น. บางคนจะนั่งคุยเป็นเพื่อนครูที่ทำหน้าที่เวรประจำวัน และกลับบ้านพร้อมกัน

4. โครงสร้างองค์กรโรงเรียน

4.1 การมอบหมายงานให้บุคลากร โดยใช้คำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ครูรับทราบหน้าที่สอนและหน้าที่พิเศษและกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ ตลอดปีการศึกษา

4.2 มาตรฐานในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

4.2.1 โรงเรียนสรรหาครู โดยการจ้างครูด้วยงบประมาณจากราชการและการสนับสนุนจากคณะกรรมการศึกษาและวัด ซึ่งดูแลและให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ

4.2.2 โรงเรียนพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมและเชิญวิทยากรที่มีความรู้หลายสาขา มาให้ความรู้ครูในโรงเรียน นอกจากนั้นยังส่งครูไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก และให้กลับมาขยายผล โดยการเล่าหรือพูดคุยกับครูในชั้นเดียวกันหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน

4.2.3 โรงเรียนมีนโยบาย ปรัชญาการศึกษาที่ชัดเจน โดยเขียนไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อครูมีความรู้และความเข้าใจตรงกัน

4.3 การใช้อำนาจในการตัดสินใจ ใช้แนวคิดหลักคือการทำงานแบบมีส่วนร่วม ใช้อำนาจในการตัดสินใจทั้งแบบรวมอำนาจ (Centralization) และกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้บุคลากรทุกระดับและทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเปิดเสร็จ และรายงานผลการปฏิบัติให้คณะกรรมการทราบ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้

ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาการศึกษารองโรงเรียนโดยจัดประชุมเพื่อระดมความคิดวางแผนพัฒนาการศึกษา และมีการประชุมครูเดือนละครั้ง เพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน หากมีปัญหาจะหาทางแก้ไขและป้องกันปัญหานั้น

5. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5.1 บรรยากาศการทำงาน เนื่องจากครูส่วนใหญ่บรรจุที่โรงเรียนนี้และไม่คิดย้ายไปที่อื่น พนักงานข้าราชการที่เข้ามาใหม่ก็เป็นเคยครูฝึกงาน หรือฝึกสอนที่โรงเรียนนี้ จึงมีความผูกพันกับองค์กร บรรยากาศการทำงานเป็นแบบพี่น้อง อบอุ่น เอื้ออาทรต่อกัน ให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า และยึดคนเก่าเป็นต้นแบบการทำงาน มีการสอนงานให้กับครูที่เข้ามาใหม่ การสั่งการเป็นการขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจการบังคับบัญชา ครูส่วนใหญ่มีความสุขในการทำงาน รักเอื้ออาทรต่อกัน เพราะมีโอกาสได้เลือกคณะทำงานกันเอง จึงทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2 วัฒนธรรมการทำงาน เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอนที่โรงเรียนนี้มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จึงมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานไปสู่รุ่นปัจจุบัน สมาชิกมีความผูกพันกับองค์กรมาก แม้กระทั่งครูอัตราจ้างก็ไม่ต้องการไปสอบบรรจุที่อื่น เพราะรักผูกพันในองค์กร อัตราการย้ายของครูในโรงเรียนมีน้อย ครูที่อาวุโสน้อยให้ความเคารพ และเรียนรู้งานจากครูที่อาวุโสมาก บางครั้งเมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือไม่พอใจกัน ครูผู้ใหญ่จะทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน หรือเมื่อมีความไม่พอใจกัน จะแยกจากกันและให้เวลาทั้งกับตนเองและผู้อื่นในการปรับความเข้าใจ ให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกันเช่นเดิม

6. สภาพการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

โรงเรียนพวงแสดวิทยา จัดให้ครูปฏิบัติงานตามความถนัด จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลงานทางวิชาการ และทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนงบประมาณในการไปอบรม การทำศนศึกษาและดูงาน จัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ความชำนาญงานการสอน ให้ครูได้พูดนำเสนอต่อที่ประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร การทำงานในรูปของคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการโครงการ คณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ ที่จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา คณะกรรมการดำเนินมีการประสานงานกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม แต่เนื่องจากภาระงานมีมากจึงไม่มีเวลาประชุมปรึกษากันส่วนมากจะเดินแจ้งให้ทราบ และมอบหมายงานให้ทำ พร้อมกับกำหนดเวลาส่งงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลของครุกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาครุกรณีศึกษาทั้ง 24 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ ข้อมูลทั่วไป และ สภาพสมรรถนะทางวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลของครุกรณีศึกษา

นามสมมติครุ	นามสมมติโรงเรียน	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษา/สาขาวิชา	จำนวนปีการทำงาน	จำนวนปีที่สอนโรงเรียนปัจจุบัน	ระดับชั้นที่สอน/วิชา	ภาระงานอื่น
ครูประกาย	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	54	โท /หลักสูตรและการสอน	32	11	ป. 5 สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม	-หัวหน้ากลุ่มสาระฯสังคมศึกษาฯ -รองประธานชั้นป. 5 -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูคมขำ	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	55	ตรี /สังคมศึกษา	34	2	ป.2คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษาฯ ประวัติศาสตร์	-กรรมการจัดทำหลักสูตร กลุ่มสาระฯ สังคมศึกษาฯ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูนิ่มนวล	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	53	ตรี /ประถมศึกษา	32	10	ป. 2คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษาฯ ประวัติศาสตร์	-กรรมการจัดทำหลักสูตร กลุ่มสาระฯ สังคมศึกษาฯ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูเลิศลักษณ์	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	53	โท /นิเทศการศึกษา	28	12	ป.4คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษาฯ ประวัติศาสตร์	-กรรมการฝ่าย ประชาสัมพันธ์สายชั้นป.4 -หัวหน้าโครงการ
ครูงามตา	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	53	ตรี /ประถมศึกษา	36	20	ป.4 สังคมศึกษาฯ ประวัติศาสตร์	-กรรมการจัดทำหลักสูตร กลุ่มสาระฯ สังคมศึกษาฯ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูเน่งน้อย	โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา	48	โท /นิเทศการศึกษา	22	12	ป.1คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์	-กรรมการจัดทำหลักสูตร กลุ่มสาระฯ สังคมศึกษาฯ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน -กรรมการวิชาการชั้นป.1

ตารางที่ 2 ข้อมูลของครูกรณีศึกษา (ต่อ)

นามสมมติ ครู	นามสมมติ โรงเรียน	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษา/ สาขาวิชา	จำนวนปีการ ทำงาน	จำนวนปีที่สอน โรงเรียนปัจจุบัน	ระดับชั้นที่สอน/ วิชา	ภาระงานอื่น
ครูกล้า	โรงเรียน เพื่อฟ้าวิทยา	25	ตรี /การศึกษา พิเศษ	2	2	ป.6 คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ประวัติศาสตร์	-กรรมการจัดทำหลักสูตร กลุ่มสาระฯสังคมศึกษา -เลขานุการชั้นป.6 -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูพิน*	โรงเรียน เพื่อฟ้าวิทยา	49	ตรี /ประถม ศึกษา	26	8	ป.3 คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ประวัติศาสตร์	-กรรมการชั้นป.3 -ผู้ประสานงานกลุ่มสาระฯ สังคมศึกษา ชั้น ป.3 -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูหวานใจ	โรงเรียนชง โค วิทยา	56	โท /นิเทศ การศึกษา	33	33	ป. 1-4 พลศึกษา	-กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูไพเราะ	โรงเรียนชง โค วิทยา	54	ตรี /ประถม ศึกษา	32	32	ป. 5 คณิตศาสตร์	-หัวหน้ากลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ -ดูแลห้องปฏิบัติการ คณิตศาสตร์ -ฝ่ายพยาบาล โรงเรียน -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูต้องตา	โรงเรียนชง โค วิทยา	56	โท /หลักสูตร และการสอน	32	26	ป.4คณิตศาสตร์ ภาษาไทย	-หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศ
ครูริดา	โรงเรียนชง โค วิทยา	45	ตรี /พลศึกษา	23	10	ป.2 คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษาฯ วิทยาศาสตร์	-หัวหน้าชั้นป. 2 -กรรมการกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูกำไล	โรงเรียนชง โค วิทยา	36	ตรี /ประถม ศึกษา	11	8	ป.2 ภาษาอังกฤษ	-กรรมการกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์
ครูแก้วตา	โรงเรียนชง โค วิทยา	55	ตรี /บรรณา รักษ์	34	28	ป. 1และ 6 งานบ้าน	-หัวหน้ากลุ่มสาระฯ การงาน อาชีพและเทคโนโลยี -บรรณารักษ์ห้องสมุด -หัวหน้าเวรวันอังคาร -ผู้ตรวจเวรวันหยุด -กรรมการ สหกรณ์โรงเรียน -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน

ตารางที่ 2 ข้อมูลของครูกรณีศึกษา (ต่อ)

นามสมมติ ครู	นามสมมติ โรงเรียน	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษา/ สาขาวิชา	จำนวนปีการ ทำงาน	จำนวนปีที่สอน โรงเรียนปัจจุบัน	ระดับชั้นที่สอน/ วิชา	ภาระงานอื่น
ครูชาย	โรงเรียนชงโค วิทยา	36	ตรี / ภาษา อังกฤษ	6	3	ป. 6 ภาษาอังกฤษ	-ผู้จัดการร้านค้าสหกรณ์ -เจ้าหน้าที่พัสดุ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูกำหอม	โรงเรียนชงโค วิทยา	52	ตรี / คหกรรม	29	27	ป.4 คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ยวภาษา	-หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ภาษาไทย -หัวหน้าชั้นป. 4 -กรรมการ โครงการอาหาร กลางวันและกิจกรรม โรงเรียน -กรรมการงาน ประชาสัมพันธ์โรงเรียน -ผู้ประสานงานภาษาไทยกับ ศึกษานิเทศก์
ครูดาว	โรงเรียนชงโค วิทยา	56	ตรี/ศึกษาศาสตร์	32	2 ปี 5 เดือน	ป.1	หัวหน้าชั้นป.1 กรรมการ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิชา สังคมฯ ภาษาไทย และ คณิตศาสตร์
ครูนกยูง	โรงเรียน พวงแสดวิทยา	31	โท / วัฒน การศึกษา	8	2	ป. 5 และ 6 คณิตศาสตร์	-หัวหน้างานวิชาการ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูไข่มุก	โรงเรียน พวงแสดวิทยา	49	โท / นิเทศ การศึกษา	11	7	ป.5 และ 6 ลูกเสือ ภาษาไทย	-หัวหน้างานประกันคุณภาพ ภาษาไทย -หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ภาษาไทย -เจ้าหน้าที่พัสดุ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูสดใส	โรงเรียน พวงแสดวิทยา	44	ตรี / ประถม ศึกษา	11	11	ป.1คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษาฯ ประวัติศาสตร์ นาฏศิลป์	-งานการเงิน -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูน้ำอ้อย	โรงเรียน พวงแสดวิทยา	36	ตรี / ประถม ศึกษา	5	5	ป.1คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา	-กรรมการกลุ่มสาระฯ -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน

ตารางที่ 2 ข้อมูลของครูครุภัณฑ์ศึกษา (ต่อ)

นามสมมติ ครู	นามสมมติ โรงเรียน	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษา/ สาขาวิชา	จำนวนปีการ ทำงาน	จำนวนปีที่สอน โรงเรียนปัจจุบัน	ระดับชั้นที่สอน/ วิชา	ภาระงานอื่น
ครูตุ๊กตา	โรงเรียน พวงแสงวิทยา	25	ตรี /มนุษยศาสตร์ ภาษาไทย	6	6	ป. 3 และ 4 ภาษาไทย	-กรรมการกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูศักดิ์	โรงเรียน พวงแสงวิทยา	33	ตรี /การวัดผล ประเมินผล การศึกษา	5	5	ป. 2 คณิตศาสตร์	-กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูก้อง	โรงเรียน พวงแสงวิทยา	37	ตรี /นิเทศศาสตร์	10	10	อนุบาลถึงป.6 คอมพิวเตอร์	-งาน โสตทัศนศึกษา -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน
ครูอิทธิ	โรงเรียน พวงแสงวิทยา	34	ตรี /ภาษา อังกฤษ	10	10	ป.3, 5 และ 6 ภาษาอังกฤษ	-หัวหน้างานบุคคล -งานอาคารสถานที่ -หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ภาษา ต่างประเทศ (อังกฤษ) -กรรมการ โครงการและ กิจกรรมของ โรงเรียน

หมายเหตุ ครูพาฝัน* ขอดอนตัวจากการเป็นกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากมีภาระกิจส่วนตัวไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ทุกครั้ง

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ครูกลุ่มเป้าหมายจำนวน 24 คน มีครูอายุตั้งแต่ 25 – 56 ปี มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 2 – 36 ปี ส่วนใหญ่สอนที่โรงเรียนปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป นานที่สุดคือ ครูหวานใจ โดยสอนมานานถึง 33 ปี และครูไพเราะ 32 ปี ครูที่มีประสบการณ์การทำงานอาชีพครูน้อยที่สุดคือ ครูกล้า ทำงานได้ 2 ปี และครูที่มีประสบการณ์การทำงานอาชีพครูมากที่สุดคือ ครูงามตา โดยทำงานได้ 36 ปี ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมี 17 คน ระดับปริญญาโทมี 7 คน ครูทุกคนมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอน เช่น หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้า/ประธานสายชั้น กรรมการโครงการของโรงเรียน งาน โสตทัศนศึกษา งานครูประจำชั้น ส่วนครูที่ไม่ได้ทำหน้าที่ประจำชั้นเรียกว่า ครูพิเศษ

2. สมรรถนะทางวิชาการของครูในโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของครูกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอใน 2 ประเด็น คือ

2.1 การจัดการการสอน ประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

2.2 การเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดดูจากภาคผนวก)

โรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา

ข้อมูลสมรรถนะทางวิชาการของครูกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา ปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูดำเนินการจัดการการสอนในแต่ละตัวชี้วัดดังนี้

2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้ ครูส่วนหนึ่งมีการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ หรือแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการคัดลอกมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และคู่มือเนื้อหาจากหนังสือเรียน มากกว่ามาตรฐานในหลักสูตร มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบน้อย โดยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการเรียนรู้ จะเขียนสั้นๆ เช่น “ครูสนทนาซักถามกับนักเรียนในเรื่อง...” “นักเรียนตอบคำถามของครู” เป็นต้น นอกจากนี้แผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูส่วนใหญ่ใช้ เป็นแผนการจัดการเรียนรู้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา อาจมีปรับบ้างในส่วนของเนื้อหา เนื่องจากมีการเปลี่ยนหนังสือเรียน

2.1.2 การดำเนินการจัดการเรียนรู้ ครูส่วนใหญ่สอนโดยไม่ใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้ ส่วนใหญ่จะสอนจากหนังสือเรียน โดยเตรียมก่อนเข้าห้องสอน เมื่อมีภาระงานอื่นแทรกเข้ามาขณะดำเนินการสอน ครูจะให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดจนหมดชั่วโมง โดยไม่มี การตรวจสอบกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1.3 การวัดผลและประเมินผล ครูส่วนใหญ่ใช้การสังเกต การตรวจผลงาน การทดสอบ ในการวัดผลประเมินผล แต่ไม่มีเกณฑ์ประกอบเครื่องมือวัดดังกล่าว เพราะครูไม่เข้าใจ วิธีสร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผล

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการพูด หรืออธิบายแนวคิดของตน ให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจได้ นอกจากนี้ยังขาดความมั่นใจในการเสนอข้อมูล หรือประสบการณ์ ของตนต่อสมาชิกในกลุ่ม

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม แต่ขาดทักษะในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงาน ส่วนมากจะเป็นการรับฟัง และปฏิบัติตามที่หัวหน้าหรือประธานมอบหมาย และสั่งการ ครูส่วนน้อยสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และเสนอความคิดเห็นของตนในการแก้ปัญหา แต่จะไม่รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นๆ ทำให้สมาชิกคนนั้นขาดความมั่นใจในการเสนอความเห็นในครั้งต่อไป

โรงเรียนชงโควิทยา

ข้อมูลสมรรถนะทางวิชาการของครูกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนชงโควิทยา ปรากฏผลดังนี้

2.1 การจัดการการสอน ครูดำเนินการจัดการการสอนในแต่ละตัวชี้วัดดังนี้

2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้ ครูส่วนใหญ่ไม่มีการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก จึงไม่มีเวลาในการจัดทำแผนหรือหน่วยการเรียนรู้ บางคนไม่เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในแผนการจัดการเรียนรู้ จึงไม่สามารถออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ได้ ครูบางคนออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการคัดลอกจากเพื่อน หรือจากแหล่งข้อมูลต่างๆ บางคนออกแบบด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเขียนที่ไม่มีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ และเป็นการเน้นที่เนื้อหาเป็นหลัก โดยไม่ได้ตรวจสอบกับมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตร ครูบางคนออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ตลอดปีการศึกษา รวมทั้งมีการปรับปรุงแผนทุกปี นอกจากนั้นยังนำไปใช้ประกอบการทำผลงานทางวิชาการด้วย ซึ่งครูกลุ่มนี้ จะมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถปรับปรุงเพื่อนำมาใช้ในปีต่อไป

2.1.2 การดำเนินการจัดการเรียนรู้ ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเป็นครูมานาน จึงสอนได้โดยไม่ใช้แผนการจัดการเรียนรู้ การสอนจึงไม่เป็นไปตามแผนที่ออกแบบไว้ กิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการซักถามความรู้ และเมื่อมีภาระงานอื่นเข้ามาแทรกขณะทำการสอน ครูจะหยุดสอนทันที และสั่งให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดจนหมดชั่วโมง จึงทำให้การดำเนินการสอนไม่เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ บางคนมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ แต่ไม่ได้นำมาใช้ เพราะต้องการทำเพื่อส่งรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเท่านั้น

2.1.3 การวัดผลและประเมินผล ครูส่วนใหญ่ใช้การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน การตรวจผลงานหรือแบบฝึกหัด แต่ไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลประเมินผลดังกล่าว เพราะครูไม่เข้าใจวิธีสร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผล

2.2 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจและไม่สามารถสื่อสาร โดยการพูด อธิบาย ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้สมาชิกเข้าใจได้ง่าย บางคนกลัวพูดแต่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น เพราะเกรงว่าเพื่อนจะไม่ยอมรับในความคิดของตน

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูส่วนใหญ่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน แต่จะเป็นลักษณะของการรับฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็น เพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติที่หลากหลาย และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนั้นมีครูบางคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลต่อกลุ่ม แต่เป็นการให้ข้อมูลที่มาจากความรู้ที่มากกว่าข้อเท็จจริงหรือตามหลักวิชาการ

โรงเรียนพวงเสด็จวิทยา

ข้อมูลสมรรถนะทางวิชาการของครูกลุ่มเป้าหมายในโรงเรียนพวงเสด็จวิทยา สรุปได้ดังนี้

2.1 การจัดการการสอน ครูดำเนินการจัดการการสอนในแต่ละตัวชี้วัดดังนี้

2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ หรือแผนการจัดการเรียนรู้ เพราะไม่มีเวลาในการออกแบบ เนื่องจากมีภาระงานสอน และงานอื่นๆ ที่เข้ามาแทรกอย่างมากมายในแต่ละวัน ประกอบกับขาดการกำกับ ติดตามให้ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ครูจึงไม่ได้จัดทำเป็นเวลาหลายสัปดาห์ ครูส่วนหนึ่งมีการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงทุกปีการศึกษา จนได้แผนการจัดการเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบสำหรับใช้ในปีต่อไป

2.1.2 การดำเนินการจัดการเรียนรู้ ครูส่วนใหญ่จะเตรียมการสอนก่อนเริ่มทำการสอน สอน โดยดูจากหนังสือเรียนของนักเรียน หรือถามนักเรียนว่า เรียนถึงเรื่องใด เมื่อถามจบ ครูจะสอนต่อจากเนื้อหานั้น เมื่อมีผู้ปกครองมาขอพบในขณะที่ทำการสอน ครูจะให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดจากหนังสือเรียน และไม่ได้สอนต่อจนหมดชั่วโมง หรือบางครั้งกลับมาสอนต่อ แต่ไม่สามารถสอนได้ เนื่องจากนักเรียนยังทำงานที่ครูมอบหมายให้ไม่เสร็จ

2.1.3 การวัดผลและประเมินผล ครูส่วนใหญ่ใช้การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน การตรวจผลงานหรือแบบฝึกหัด แต่ไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลประเมินผลดังกล่าว เพราะครูไม่เข้าใจวิธีสร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผล

2.2 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูบางคนมีความมั่นใจ และสามารถสื่อสาร โดยการพูดอธิบายให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจได้ง่าย และชัดเจน แต่ครูส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจสับสนในสิ่งที่อธิบาย ครูบางคนไม่กล้าพูด แต่ชอบที่จะนั่งฟังเงียบๆ ไม่ได้ตอบ และเมื่อให้แสดงความคิดเห็นจะปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงที่จะเสนอแนวคิด

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือ ร่วมมับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างตั้งใจ และปฏิบัติหน้าที่ของตนได้สำเร็จ แต่ขาดความมั่นใจในการเสนอข้อมูล หรือความเห็นของตนในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพราะเกรงว่า สมาชิกในกลุ่มจะไม่ฟัง และไม่ยอมรับในข้อมูลหรือความคิดเห็น

จากการศึกษาข้อมูลภาคสนาม ทำให้ผู้วิจัยได้พบสภาพปัญหาที่มาจากการขาดสมรรถนะทางวิชาการ และเป็นสมรรถนะที่ครูต้องการได้รับการเสริมสร้างอย่างแท้จริง รวมทั้งแนวทางหรือวิธีการที่จะใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา และตรงกับสภาพบริบทการทำงานของครู ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการสรุปข้อมูลที่ได้จากโรงเรียน
กรณีศึกษา 3 โรงเรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม นำมา
สังเคราะห์เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และสร้างข้อสรุปขั้นสุดท้าย เพื่ออธิบายรูปแบบการเสริมสร้าง
สมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา
ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี

ตอนที่ 2 ผลการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบ

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ

3.1 ด้านการจัดการการสอน

3.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอล แรงผลักดัน
หรือแรงขับที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ แนวคิดการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง
และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยผลการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอล มีดังนี้

1.1 หลักการปรับโครงสร้างองค์กร (Fullan, 1996: 47-48; 1997)

1.1.1 ต้องเป็นผลมาจากการจัดการภายใน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ครูมีพลัง
อำนาจมากขึ้น

1.1.2 ให้ครูมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การจัดชั้นเรียนและการสร้างสิ่งแวดล้อม
ทางบวก รวมทั้งการสร้างหลักสูตรและนวัตกรรมที่พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

1.1.3 ให้โรงเรียนตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่าง
หลากหลาย สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นกว่าเกณฑ์

1.1.4 สนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มที่มีแนวโน้มว่าผล
การเรียนจะต่ำกว่าเกณฑ์ โดยจัดการอบรม และจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงาน

1.1.5 โรงเรียนต้องทำให้เกิดการร่วมแรงรวมพลังภายในองค์กรและร่วมมือกับองค์กรอื่น ทั้งรัฐบาลและเอกชน เพื่อใช้ศักยภาพหลายด้านจากแหล่งทรัพยากรภายนอก

1.2 การปรับโครงสร้าง (Restructuring) (Fullan, 1993: 61)

1.2.1 เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระหว่างคนหลายคน และการปฏิบัติงานหลายพื้นที่

1.2.2 ความพอเหมาะของเวลา การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก โดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดของขั้นตอนที่ตายตัว

1.2.3 การที่บุคลากรในโรงเรียนและในชุมชนร่วมมือกับคนอื่น ๆ ต่อสู้เพื่อทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

1.2.4 เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับนักเรียนทุกคนในเรื่องการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีและความต่อเนื่องในการประเมินผลและปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2.5 ดำเนินการเพื่อให้เกิดคำถามมากกว่าคำตอบ

1.3 การปรับโครงสร้างองค์กร (Fullan, 1997) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กรอย่างเป็นทางการ ในแง่ของตารางเวลาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างทีมงานที่เป็นสมาชิกในโรงเรียน ถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการปรับโครงสร้าง

1.4 แนวคิดของฟูลแลนให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูควบคู่กับการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นกระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการจึงมีดังนี้

1.4.1 สร้างเป้าหมายทางคุณธรรม เป็นกระบวนการสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคมมีคุณธรรม ในการจัดการศึกษาให้มีความเท่าเทียมกัน

1.4.2 สร้างศักยภาพ เป็นการใช้สิ่งต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มพลังให้คนพัฒนา ‘ความรู้ ทักษะ และศักยภาพ’ ใหม่ ๆ และ ‘แรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน’ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ การทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.4.3 สร้างความเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้นำช่วยคิดว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร และดำเนินการอย่างมีแบบแผน รวมทั้งต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญา และ ‘ความเป็นเจ้าของ’ ร่วมกันแก้ปัญหา

1.4.4 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้จากกันและกัน (มิติทางความรู้) ทั้งในโรงเรียน ต่างโรงเรียนและชุมชน ทำให้

ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง (มิติทางจิตใจ) ซึ่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนทำให้เกิด 'ชุมชนแห่งการเรียนรู้' ขึ้น

1.4.5 การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน ได้แก่ การประเมินตนเอง และการใช้ข้อมูลที่มีประโยชน์จากภายนอก วัฒนธรรมการประเมินต้องทำควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อค้นหาความคิดที่ยอดเยียมจากความคิดธรรมดา และได้รับความหมายเชิงลึกของสิ่งที่ได้เรียนรู้

1.4.6 การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และต้องค้นหาคนที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสิ่งใหม่ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคนอื่นภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

1.4.7 สนับสนุนการสร้างความชัดเจน เป็นการให้ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนเกิดการพัฒนารูปแบบใหม่ที่ชัดเจน สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพตนเอง คือ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมิน และสร้างผู้นำให้สามารถมีแบบแผนของตนเองชัดเจน

1.4.8 เสริมสร้างการพัฒนา 3 ระดับ เป็นการพัฒนาด้านระบบและความสัมพันธ์ รวมถึงให้โอกาสบุคคลเรียนรู้เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของ Fullan เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยง และสัมพันธ์กับเรื่องต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนและวิถีชีวิตการทำงานที่ครูปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลักของการพัฒนา บนพื้นฐานปรัชญาความเชื่อในความรัก ความไว้วางใจ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยครูในโรงเรียนเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมศึกษา วางแผนพัฒนา ด้วยความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียน เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและนำไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนอย่างจริงจัง มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง

2.2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

บรรยากาศการทำงานแบบเน้นทีมงาน (team climate) เป็นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น เน้นการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) เชื้อใจกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันหาสาเหตุและแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้ง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและสร้างความคิดใหม่ๆ ยอมรับความคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น

วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะที่เสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จ คือลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) เป็นลักษณะที่สมาชิกได้รับการสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การทำงานเป็นลักษณะของการช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นการบูรณาการร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ ต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ สาระสำคัญของทฤษฎี คือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีส่วนร่วม และมีส่วนเลือกที่จะเรียนหรือพัฒนาในสิ่งที่ตนเองต้องการ นอกจากนั้นผู้ใหญ่เป็นวัยที่มีความสมบูรณ์เต็มที่ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม มีความรับผิดชอบสูง มีประสบการณ์ ความพร้อมที่จะเรียนรู้โดยอาศัยงานหรือปัญหา (task-centered หรือ problem-centered) มากกว่าเนื้อหา (content-centered) หรือเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ (learning by doing) และเน้นการพัฒนาศักยภาพอย่างมีอิสระเพื่อผลสำเร็จของงาน

3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้ประสบการณ์จริงในการสร้างความหมายและความรู้ โดยอาศัยการคิดไตร่ตรองทบทวนหาเหตุผล เชื่อมโยงกับระบบข้อมูลเดิมที่มีอยู่ นำไปสู่การสร้างข้อความรู้ใหม่ที่พร้อมจะนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงอื่นๆ เพื่อสรุปเป็นข้อความรู้ใหม่เพิ่มเติมในระบบข้อมูลความรู้ที่มีอยู่เดิม

3.3 แนวคิดการร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) เป็นการทำงานที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความเท่าเทียมกันในความรับผิดชอบ และมีความสมัครใจในการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปถึงลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ได้ดังนี้

1. ให้ครูมีอิสระในการเลือกสมรรถนะทางวิชาการที่ต้องการเสริมได้ ภายใต้การปฏิบัติงานจริงร่วมกับครูในโรงเรียนเดียวกัน
2. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างสมรรถนะตนเอง รวมถึงกำหนดแนวทางหรือวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ
3. ส่งเสริมให้ครูนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันมีการปฏิบัติงานร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทำให้ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน

นอกจากนั้น ยังสามารถวิเคราะห์สาระสำคัญจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน สำหรับครูประถมศึกษา ดังแสดงในแผนภาพที่ 11 และ 12

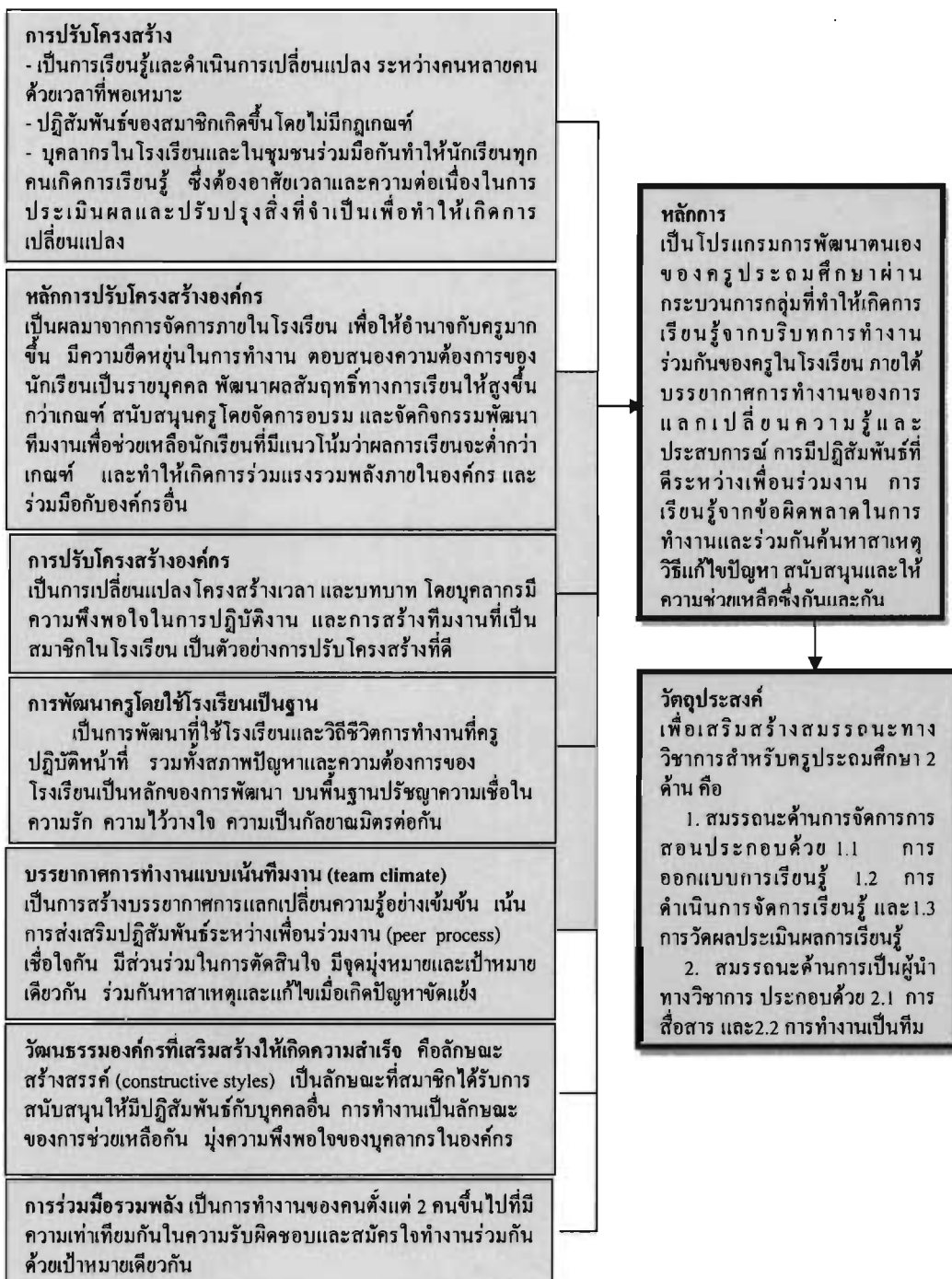
แนวคิดเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน

สาระสำคัญของแนวคิด



แผนภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์สาระสำคัญของแนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน

สาระสำคัญของแนวคิด



แผนภาพที่ 12 ผลการสังเคราะห์หลักการของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาคสนาม

จากการศึกษาภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูกรณีศึกษา จำนวน 24 คน ซึ่งในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษานั้น ได้ศึกษาจากเอกสารของโรงเรียน ประกอบกับการสอบถาม การสัมภาษณ์ครูในโรงเรียน โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาบริบททั่วไป บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานของครู

ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการที่เป็น ความต้องการของครูและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

ผลการศึกษานำเสนอตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาบริบททั่วไป บรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของครู และ สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียน

ผลจากการศึกษาบริบททั่วไป บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานของครูใน โรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ครูได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สอน และหน้าที่อื่นๆ ได้แก่ งานสหกรณ์ใน โรงเรียน งานการเงิน กรรมการตามโครงการของโรงเรียน กรรมการตามคำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน ตลอดปีการศึกษา โดยครูที่ทำหน้าที่ประจำชั้น มีชั่วโมงสอน 12-16 ชั่วโมง และดูแลรับผิดชอบ นักเรียนในชั้นของตน และทำงานธุรการชั้น ส่วนครูที่ไม่ได้ประจำชั้นหรือครูพิเศษ มีชั่วโมงสอน 19-21 ชั่วโมง และช่วยครูประจำชั้นดูแลนักเรียนในช่วงเวลาเข้าแถวเคารพธงชาติตอนเช้า รับประทานอาหารกลางวัน

2. เมื่อมีภาระงานแทรกซ้อนที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน ครูจะหยุดทำการสอน และ มอบหมายงานให้นักเรียนทำ เช่น การทำแบบฝึกหัด การศึกษาด้วยตนเองโดยมีหัวหน้าห้องเป็นผู้กำกับพฤติกรรม หรือฝากให้ครูที่สอนในห้องใกล้เคียงช่วยดูแลนักเรียน

3. ครูมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้น การทำงานจึงไม่มีการปรึกษาหารือ กัน แต่จะเป็นการคิดหรือทำคนเดียวของผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลดังกล่าว แล้วจึงให้ครูที่เกี่ยวข้องรับทราบ

4. ครูส่วนใหญ่มีการปรึกษาหารือกันภายในระดับชั้นเดียวกัน ลักษณะการปรึกษา จะเป็นการเล่าเรื่องความประพฤติด้านลบของนักเรียนในชั้นของตน สอบถามถึงความก้าวหน้าของ เนื้อหาที่สอน และเรื่องส่วนตัว มากกว่าการปรึกษา หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนาในด้านการเรียน หรือด้านความประพฤติ

5. บรรยากาศในการประชุมจะเป็นการมอบหมายนโยบาย หรือวิธีปฏิบัติ บางครั้ง จะมีการถามความเห็นจากที่ประชุมบ้าง ซึ่งส่วนใหญ่จะเห็นด้วยและปฏิบัติตาม

6. โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรปีละ 1-2 ครั้ง วิธีการพัฒนาคือ การอบรม สัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ โดยให้ครูไปเข้าร่วมพัฒนากับหน่วยงานภายนอก และเชิญ วิทยากรมาอบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการภายในโรงเรียน เนื้อหาในการพัฒนาส่วนใหญ่ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารกำหนด ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะสำหรับครู เป็นต้น ลักษณะของการอบรม จะเป็นการ บรรยาย ผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมากว่า 40 คน ระยะเวลาในการอบรม 3-5 วัน ทำให้ครูมีเวลา ในการฝึกปฏิบัติกิจกรรมน้อย และครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ครบทุกคน

จากการศึกษาภาคสนามในระยะที่ 1 ผู้วิจัยจึงสรุปปัญหาที่พบ ได้ดังนี้

1. การทำงานที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วม จึงทำให้สมาชิก ให้ความร่วมมือในการทำงานน้อย เพราะเข้าใจว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ครูไม่คุ้นเคยกับการทำงานที่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการให้ข้อมูล ป้อนกลับดังนั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นไปในลักษณะของการบอกสิ่งที่ เป็นปัญหามากกว่า การเสนอแนะหรือการปรึกษาเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไข

3. ครูมีความเข้าใจว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการประเมิน จึงขาดความมั่นใจ และไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

4. ปัญหาจากการพัฒนาโดยการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ มีดังนี้

4.1 เนื้อหาในการพัฒนาไม่เป็นไปตามความต้องการของครู ครูจึงให้ ความสำคัญในการอบรมน้อย

4.2 เมื่อกลับไปสู่ทำงานในบริบทจริง ครูไม่สามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้จากการ พัฒนา มาใช้ในการทำงานได้ ครูจึงยังคงใช้วิธีการปฏิบัติเช่นเดิม เช่น การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า องค์ประกอบของแผนบางองค์ประกอบ ไม่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะในเรื่องการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า ขาดรายละเอียดของเกณฑ์การประเมิน

ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงลึก

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการที่เป็นความต้องการของครูและ สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งแนวทางหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก โดยการสัมภาษณ์ครูกรณีศึกษา ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. ครูต้องการคำแนะนำจากผู้ที่เป็นบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2. ครูต้องการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เรื่องที่ต้องการสำหรับครู คือ การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล โดยเฉพาะการสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนมีความต้องการมากที่สุด

3. ครูต้องการได้มีเวลาหรือโอกาสเรียนรู้จากผลงานของครูที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ เพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตน

4. ครูต้องการได้รับการพัฒนาในเนื้อหาที่ตรงกับวิชาที่รับผิดชอบ หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง

5. ครูต้องการวิธีการพัฒนาที่อยู่ภายใต้บริบทการทำงานจริง เนื่องจากนักเรียนประถมศึกษาเป็นวัยที่ต้องให้การดูแลอย่างใกล้ชิด ครูจึงไม่ต้องการออกจากวิธีการทำงานของตน

6. เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงาน ครูต้องการได้รับการช่วยเหลือ หรือร่วมค้นหาทางแก้ไข จากคณะกรรมการหรือสมาชิกในกลุ่ม

ผลการศึกษาภาคสนามทั้ง 2 ระยะ แสดงให้เห็นถึงความต้องการของครูประถมศึกษาว่า ต้องการพัฒนาตนเองภายใต้บริบทการทำงานจริงของครู และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการออกแบบรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นแนวทางหนึ่งที่ไม่ใช่การอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถทางวิชาการที่ขาดหายไปของครูประถมศึกษา แต่เป็นการพัฒนาโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันของครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อแก้ปัญหาวิชาการของโรงเรียน

2. รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ ใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพูลแลน ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน จึงต้องใช้วิธีการที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และเนื่องจากครูอยู่ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งมีความรับผิดชอบในตนเอง จึงต้องการความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสอน ต้องการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงาน รูปแบบนี้จึงให้โอกาสครูสร้างเป้าหมายในการทำงานหรือพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปร่วมกัน กำหนดแนวทางการพัฒนาของตน ประเมินผลและปรับปรุง

วิธีการพัฒนาตามความต้องการของตน และข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกของสมาชิก ตลอดจนการสนับสนุนให้ครูทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง (collaboration) โดยการทำงานเป็นทีม

3. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา มีกรอบแนวคิดและองค์ประกอบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน

องค์ประกอบของรูปแบบ	ทฤษฎี/แนวคิดที่ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด	กรอบแนวคิดของรูปแบบ
1. หลักการ	1.1 หลักการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน 1.2 การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	เป็น โปรแกรมการพัฒนาตนเองของครูประถมศึกษาผ่านกระบวนการกลุ่ม ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากบริบทการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน ภายใต้บรรยากาศการทำงานของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานและร่วมกันค้นหาสาเหตุ วิธีแก้ไข ปัญหา สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. วัตถุประสงค์	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของครูตามมาตรฐานวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ	เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษา 2 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ 2) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม
3. สาระสำคัญที่ใช้ในการพัฒนา	1. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ 2. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม	-เนื้อหาสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงานของครู -เนื้อหาที่ครูจำเป็นต้องรู้หรือต้องการรู้ -ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการหรือตามความสนใจของครูและโรงเรียน -เกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์เดิมของครู

ตารางที่ 3 กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้
กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน (ต่อ)

องค์ประกอบของ รูปแบบ	ทฤษฎี/แนวคิดที่ใช้ในการ กำหนดกรอบแนวคิด	กรอบแนวคิดในการออกแบบ
4. ขั้นตอนการ ดำเนินการพัฒนา	4.1 กลยุทธ์ที่เป็นแรงผลักดัน ให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง ของฟูลแลน 4.2 การพัฒนาครูโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	- เน้นการดำเนินงานที่ทำให้ครูได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันเรียนรู้ และร่วมกัน แก้ปัญหา โดยใช้สถานการณ์จากการทำงาน จริงของครู - เน้นการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและ สัมพันธ์กับสภาพการทำงานจริงของครู ขณะนั้น
5. กิจกรรม/เทคนิคที่ ใช้ในการพัฒนา อาทิ <ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ด้วยตนเอง • การสนทนากลุ่ม • การนิเทศแบบร่วม พัฒนา • การเข้าร่วมกิจกรรม กับครูใน โรงเรียน • การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ • การเยี่ยมชั้นเรียน • กิจกรรมจับคู่พัฒนา • การแสดงผลงาน • เทคนิคการให้ข้อมูล ป้อนกลับ • การนำเสนอผลงาน 	5.1 การเรียนรู้ผู้ใหญ่ 5.2 การเรียนรู้ที่เน้น ประสบการณ์ 5.3 การเรียนรู้แบบร่วมมือ รวมพลัง	- เป็นกิจกรรมที่ไม่เน้นการบรรยาย การอบรม ให้ความรู้ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ แต่ เน้นให้ครูทำงานร่วมกัน และสัมพันธ์กับการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ภายในโรงเรียน - จัดกิจกรรมที่อาศัยการใช้ประสบการณ์การ ปฏิบัติงานจริงของครูขณะนั้น - เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูได้อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือ และ สนับสนุนซึ่งกันและกัน - เป็นกิจกรรมที่ให้ครูมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ ในการที่จะนำไปใช้ ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบต่อไป - จัดกิจกรรมให้ครูได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิง บวกอย่างสร้างสรรค์
6. การประเมินผลการ พัฒนา	การพัฒนาครูโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	- ประเมินสมรรถนะทางวิชาการด้านการ จัดการการสอน และด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการจากการปฏิบัติงานจริงและผลงานครู

ตอนที่ 3 ผลการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและนำกลยุทธ์ซึ่งมาจากกระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของฟูลแลนไปใช้แล้วติดตามผล นำผลที่ได้ไปปรับปรุงให้เป็นกระบวนการ และขั้นตอนที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบต่อไป รายละเอียดของการปรับปรุงมีดังต่อไปนี้

การปรับปรุงครั้งที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สาระสำคัญของกระบวนการ มีการปรับโดยการรวมขั้นตอนที่ส่งผลต่อกันเข้าด้วยกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

การปรับปรุงครั้งที่ 2 เป็นการเพิ่มรายละเอียดในขั้นตอนเพื่อสื่อความหมายให้ชัดเจนมากขึ้น

หลังจากผู้วิจัยได้นำขั้นตอนไปทดลองใช้กับครูกรณีศึกษาแล้ว พบว่า ครูไม่เข้าใจความหมายของขั้นตอนที่ 1 และ 2 โดยกลยุทธ์ที่ 1 สร้างเป้าหมายร่วมกัน เมื่อจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มแล้วให้ครูกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม ปรากฏว่า ครูไม่ทราบว่าสร้างเป้าหมายอะไร ส่วนใหญ่จะเสนอให้มุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของนักเรียน ผู้วิจัยปรับข้อความโดยเพิ่มรายละเอียดในขั้นตอน หลังจากปรับแล้วครูมีความเข้าใจตรงกันมากขึ้น ดังตัวอย่างของโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา พบว่า ครูกรณีศึกษาสามารถระบุถึงสมรรถนะที่ต้องการได้รับการเสริมสร้าง คือ สมรรถนะการจัดการการสอน โดยต้องการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ และสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ รวมทั้งเข้าสังเกตการสอนในห้องเรียน และร่วมให้ข้อมูลป้อนกลับในการสะท้อนการปฏิบัติงานหลังการจัดการเรียนการสอน

สำหรับขั้นตอนที่ 2 สร้างสรรค์สายสัมพันธ์ ครูมีความเข้าใจว่า เป็นการพูดคุยได้ถามในเรื่องส่วนตัวมากกว่าการดำเนินการเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยจึงขยายข้อความอธิบายและปรับกิจกรรมให้มีลักษณะของการกระตุ้น เช่น ยกตัวอย่างผลงานการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ของครูกรณีศึกษาที่ได้พัฒนาร่วมกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูกรณีศึกษาคนอื่นๆ ไปขอศึกษาและนำมาพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของตนเอง นอกจากนั้นยังมีการจับคู่สนทนาของครูกรณีศึกษาเพื่อแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมกลุ่มและนำเสนอแผนการทำงานแก่สมาชิก กิจกรรมดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดใหม่ เป็นต้น

ในส่วนขั้นตอนที่ 3 และ 4 เป็นขั้นตอนที่ครูกรณีศึกษามีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้ถูกต้อง

ผลของการปรับปรุงดังกล่าวข้างต้นดังแสดงในแผนภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 การปรับขั้นตอนที่ใช้กระตุ้นให้ครูพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ (ปรับปรุงครั้งที่ 2)

การปรับปรุงครั้งที่ 3 การพัฒนาขั้นตอนไปสู่ขั้นตอนของการดำเนินการตามรูปแบบ

หลังจากผู้วิจัยนำขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นไปใช้กับโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยาแล้ว ผู้วิจัยได้พัฒนาขั้นตอนให้เป็นการดำเนินการของรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนชงโควิทยา และโรงเรียนพวงแสดวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนกรณีศึกษาที่ 2 และ 3 ตามลำดับ เหตุผลที่ต้องพัฒนาเนื่องจากผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า ครูกรณีศึกษาของทั้ง 2 โรงเรียน แสดงความวิตกกังวล เมื่อทราบว่าจะมีบุคคลภายนอกเข้าทำวิจัยในโรงเรียน เพราะเกรงว่าจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู และการที่จะทำให้ครูเข้าร่วมในงานวิจัยด้วยความเต็มใจ ผู้วิจัยจึงต้องใช้เวลาในการสร้างความมั่นใจกับครูว่าการเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ต่อครู ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับในส่วนของขั้นตอนการดำเนินการ โดยแบ่งระยะเวลาในการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้น หรือระยะก่อนการใช้โปรแกรมเป็นการสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจจากครู ระยะที่ 2 ระยะ

การนำไปใช้ หรือระยะดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะ เป็นการใช้ขั้นตอน 4 ขั้น ดังกล่าวข้างต้น และระยะที่ 3 ระยะประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม รายละเอียดของการพัฒนามีดังนี้

ระยะที่ 1: ระยะเริ่มต้น (Initiation) หรือระยะก่อนการใช้โปรแกรม

ระยะก่อนการใช้โปรแกรม เป็นระยะของการเตรียมความพร้อมให้ครูก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ มีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคย โดยการเปิดเผยตนเอง บอกความจริงเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน ผลที่ครูจะได้รับ และสร้างบรรยากาศเป็นกันเองด้วยการพูดคุย ทักทายอย่างสม่ำเสมอ
2. สร้างความไว้วางใจ โดยการทำงานร่วมกับครู การเข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน

ระยะที่ 2: การนำไปใช้ (Implement) หรือระยะการนำโปรแกรมไปใช้

ระยะนี้ เป็นระยะของการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะ และเป็นระยะที่ผู้วิจัยหรือผู้ดำเนินการใช้โปรแกรมมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันเพื่อกระตุ้นให้ครูต้องการการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าตลอดระยะดำเนินการ ซึ่งโปรแกรมประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้น ดังนี้

1. สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการร่วมกัน เป็นขั้นตอนที่เน้นให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน โดยจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม และให้ครูดำเนินกิจกรรมดังนี้

- 1.1 อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นความต้องการของกลุ่ม
- 1.2 กำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน
- 1.3 ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

2. สร้างสรรค์สายสัมพันธ์ เป็นขั้นที่เน้นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูหรือสมาชิกในขณะการปฏิบัติงานจริง เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามแผน โดยการกระตุ้นให้ครูมีกำลังใจลงมือปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือสนับสนุนหรือร่วมคิด รวมทั้งให้ครูได้มีโอกาสแสดงบทบาทเป็นทั้งผู้ให้ข้อมูล และที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงาน และดำเนินการดังต่อไปนี้

- 2.1 จัดกิจกรรมให้ครูศึกษาตัวอย่างการทำงานที่ประสบความสำเร็จจากสมาชิก
- 2.2 ให้ครูจับคู่คิดพัฒนาในระดับชั้นเดียวกัน

2.3 จัดกลุ่มสนทนาสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน

2.4 จัดกิจกรรมให้ครูนำเสนอแผนการทำงาน หรือความก้าวหน้าของงาน

2.5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก

2.6 จัดกิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน

2.7 จัดให้มีกรณีศึกษาแบบร่วมพัฒนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ

3. **สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ** เป็นขั้นเสริมสร้างให้ครูใช้วิธีการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติจริง โดยดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

3.1 จัดกิจกรรมเสริมความรู้ตามความต้องการของครู จากแหล่งข้อมูลต่างๆ

3.2 จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม ให้ครูได้เรียนรู้จากเพื่อนหรือสมาชิกในกลุ่ม

3.2 จัดเวลาเพื่อให้โอกาสครูได้บอกเล่า หรือรายงานผลการดำเนินการ

3.3 จัดกิจกรรมให้สมาชิกได้รับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานต่อไป

3.4 จัดกิจกรรมสร้างเครือข่ายที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพ (อาจารย์3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านที่ครูต้องการอย่างแท้จริง

4. **สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน** เป็นขั้นที่ให้สมาชิกติดตามดูความก้าวหน้าและผลสำเร็จของกันและกันอย่างต่อเนื่อง เน้นการประเมินในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Progress) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ ให้กำลังใจยกย่องชมเชย จากมุมมองของเพื่อนสมาชิก โดยดำเนินการต่อไปนี้

4.1 จัดกิจกรรมเยี่ยมเพื่อน ให้ครูได้ดูการสอนในระดับชั้นเดียวกัน

4.2 จัดกิจกรรมเสวนาทางวิชาการ

4.3 จัดแสดงผลงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือระดับชั้นเดียวกัน เพื่อให้ครูได้แสดงผลงาน และฝึกการเป็นผู้ฟัง เปิดใจกว้างรับความคิดเห็นจากผู้อื่น

4.4 จัดกิจกรรมนิเทศการสอน เพื่อให้ครูฝึกการเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์

ระยะที่ 3 การประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม

1. ประเมินสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน โดยใช้เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

2. ประเมิน ผลงานครู ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้

การปรับปรุงครั้งที่ 4 เป็นการปรับขั้นตอนการดำเนินการตามรูปแบบจาก 4 ขั้น เป็น 5 ขั้น โดยเพิ่มขั้นสร้างความรู้ด้วยตนเอง เป็นการให้ความรู้ในการออกแบบการเรียนรู้ เทคนิคการสอน วิธีการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งเทคนิคที่ใช้ในการสื่อสาร และบทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม ดังแสดงในแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตามรูปแบบจากการปรับปรุงครั้งที่ 4

การปรับปรุงครั้งที่ 5 เป็นการปรับเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการสร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจ หรือดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ จากการสังเกตและการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับครูในโรงเรียนกรณีศึกษา และการเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ได้แก่ การอบรมครู การประชุมครูทั้งโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ครูกรณีศึกษามีลักษณะที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ คือ 1. ครูที่มีลักษณะเปิดเผยตนเอง 2. ครูที่มีลักษณะเปิดเผยกึ่งปกป้องตนเอง 3. ครูที่มีลักษณะไม่เปิดเผยและปกป้องตนเอง (รายละเอียดในภาคผนวก) ดังนั้น การสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดการไว้วางใจ และเต็มใจเข้าร่วมในการเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของตนเองด้วยความเต็มใจ ในการวิจัยครั้งนี้ จำเป็นต้องปรับและใช้เทคนิค วิธีการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมกับลักษณะของครูแต่ละคน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ครูที่มีลักษณะเปิดเผยตนเอง

ครูงามตา เป็นครูที่มีความมั่นใจในตนเอง กล่าวพูด กล่าวแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ด้วยประสบการณ์การเป็นครูที่มีมากกว่า 30 ปี จึงทำให้ครูงามตาสามารถยกตัวอย่างเชิงประจักษ์ให้เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อพบกันและทราบสถานภาพของผู้วิจัยแล้ว ครูงามตาจะแสดงความคิดเห็นเชิงลบในเรื่องการพัฒนาครู ซึ่งผู้วิจัยจะรับฟัง โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือคัดค้าน ดังตัวอย่างการสนทนาต่อไปนี้

ครูงามตา: หนูเบื่อมากกับนโยบายของกระทรวง เขาน่าจะรู้นะพี่ว่างานครูมันมากขนาดไหน ยิ่งโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนใหญ่ ครุ่นะแทบไม่มีเวลาหายใจ แค่อุดูแลเด็ก สอนเด็กก็หมดแรงแล้ว วันหนึ่งแทบจะไม่ได้ออกนอกห้องเลย ไม่มีเวลาได้พูดคุยกับเพื่อนหรือคนขนาด ครูเลิศลักษณ์ (ครูกรณีศึกษา) อยู่ใกล้กันเนี่ย ยังไม่ค่อยได้คุยกันเลย แล้วจะเอาเวลาตรงไหนไปพัฒนาการสอน ก็สอนจากประสบการณ์เดิมของเราแหล่ะ! พี่เราเป็นครูมาตั้ง 30 กว่าปี ผ่านมาเยอะแยะ ก็แก้ปัญหากันไป

จากการสนทนา มีนัยว่า ครูต้องการให้ผู้วิจัยทราบว่า มีภาระงานในหน้าที่ประจำมาก และไม่ต้องการมีงานเพิ่มอีก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีเข้าไปพบทักทายครูงามตา และชวนสนทนาตามปกติ โดยให้ครูเล่าเรื่องเกี่ยวกับการสอน การทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยจะฟังด้วยความสนใจ เมื่อพบประเด็นที่เป็นจุดเด่นหรือแสดงถึงความสำเร็จในการทำงานของครูงามตา ก็จะแสดงความชื่นชม และให้ครูเล่าถึงวิธีการดังกล่าว ผลจากการให้ความสนใจ และแสดงความชื่นชมการทำงาน ดังตัวอย่างการสนทนาต่อไปนี้

ครูงามตา: พี่รู้ไหม เด็กเดี๋ยวนี้ไม่เหมือนกับสมัยก่อนเลย สมัยก่อนเราดูเขา เขาก็กลัว และไม่กล้าทำผิด เดี่ยวนี้ลองดูซิ นอกจากไม่กลัวแล้วยังไปฟ้องพ่อแม่อีก

ผู้วิจัย: แล้วน้องใช้วิธีการจัดการอย่างไรกับเขาละ

ครูงามตา: หนูต้องหาวิธีพูดคุยกับเขา ยกเหตุผล หรือหาตัวอย่างที่แต่งขึ้นมาบ้าง จากที่ข่าวในหนังสือบ้าง ทำให้เขาเห็นว่า การเล่น หรือทำอะไร ไม่ถูกต้องอาจเกิดอันตรายอย่างไร บ้าง และการไม่เชื่อฟังคำเตือนของผู้ใหญ่ ก็อาจเกิดผลร้ายกับตนเองเช่นกัน

ผู้วิจัย: น้องเข้าใจเด็กสมัยนี้ดีนะ วันหลังถ้ามีวิธีอื่นๆ ที่ใช้แล้วได้ผลอย่างไร มาเล่าให้พี่ฟังบ้าง พี่ขออนุญาตเก็บไว้เป็นกรณีตัวอย่าง เพื่อครูคนอื่นๆ อาจนำไปปรับใช้ได้บ้างนะ

ครูงามตา: เอาเลยพี่ โอ๊ย! ยังมีอีกเยอะ เขาฉลาด เราต้องรู้เท่าทันเขา (หัวเราะ)

จากวิธีการให้ความสนใจ และแสดงความชื่นชมต่อการกระทำของครู จึงทำให้มุมมองของครูเปลี่ยนไป แสดงความสนใจสิ่งที่ผู้วิจัยกำลังทำอยู่ โดยการซักถามวิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของครู เมื่อเห็นว่าวิธีการดังกล่าวไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระงานให้ครู และเป็นการพัฒนาภายในบริบทการทำงานจริงของครู ในที่สุดครูงามตาจึงตกลงเข้าร่วมเป็นกลุ่มเป้าหมายด้วยความสมัครใจ และให้ความร่วมมือตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

2. ครูที่มีลักษณะกึ่งเปิดเผย กึ่งปกป้องตนเอง

ครูสดใส เป็นครูที่กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา แต่ต้องเป็นเฉพาะบุคคล ไม่ชอบพูดหรือแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ ชอบหาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมทั้งเปิดรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง หลังจากประชาสัมพันธ์ให้ครูทราบ และอยู่ในระยะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ผู้วิจัยได้เข้าไปพบครูเพื่อถามความสมัครใจอีกครั้งก่อนดำเนินการ ครูแสดงคำพูดให้เห็นเป็นนัยว่า อาจไม่เข้าร่วมเป็นกลุ่มเป้าหมาย ดังตัวอย่างการสนทนาต่อไปนี้

ครูสดใส: ถ้าถามหนูนะ หนูยินดีให้ความร่วมมือกับอาจารย์นะคะ เพราะหนูชอบหาวิธีการสอนมาใช้กับเด็กของหนู บางทีก็เปิดดูจากอินเทอร์เน็ต หรือหาจากหนังสือต่างๆ แต่หนูไม่ถนัดเรื่องทางวิชาการ พูดแบบนักวิชาการเขาไม่เป็น และไม่ชอบพูดต่อหน้าคนมากๆ ด้วยให้ทำอะไร หนูทำให้หมดแหละ แต่ยกเว้นการให้ไปพูด ผอ. เขารู้นิสัยหนูดี เวลาเขาจะถามความเห็นจากหนู เขาจะเรียกเข้าไปถาม หรือไม่กี่เดินมาถามที่ห้องเอง หนูเกรงว่าหนูจะทำงานที่อาจารย์ให้ไม่ได้ค่ะ

ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการพูดคุย พร้อมกับอธิบายให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย และการพูดจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ เป็นการคุยหรือเล่า เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ได้จากการสอน การทำงาน หรือความรู้ที่เราเคยศึกษาหรืออ่านมา เหมือนกับที่ครูกำลังพูดคุยกับผู้วิจัยขณะนี้ เมื่อครูได้รับการ

อธิบายจนเข้าใจ บรรยากาศในการคุยจึงเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยครูหิบบสมุดงานของนักเรียน และแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูใช้สอนมาให้ผู้วิจัย พร้อมกับอธิบายให้ฟังถึงที่มาของการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ ดังตัวอย่างการสนทนาต่อไปนี้

ครูศศิต: นี่เป็นแผนที่หนูเขียนขึ้นมา และ ใช้อยู่ตอนนี้ ผอ. เขาให้ไปอบรม BBL เขาสอนวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร ให้เด็กได้พัฒนาสมอง หนูก็นำความรู้มาปรับจนเป็นวิธีการของหนู (เปิดเอกสารแผนการจัดการเรียนรู้) นี่ก็เป็นแบบฝึกที่หนูทำให้เด็กใช้ บัตรคำที่ติดอยู่ด้านหลัง (ครูข้มแล้วเดินไปชี้ที่ใส่บัตรคำหน้าห้อง) ก็เป็นคำที่เด็กเขาบอกให้หนูเขียนให้เขาค่ะ

หลังจากพูดคุยกับครูแล้วผู้วิจัยจึงบอกครูว่า ในการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับกลุ่มเป้าหมายคนอื่นๆ จะมีลักษณะเช่นเดียวกับสิ่งที่ครูพูดให้ฟังครั้งนี้ เมื่อครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มเป้าหมายแล้ว ครูจึงตกลงเข้าร่วมเป็นกลุ่มเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการวิจัย

3. ครูที่มีลักษณะ ไม่เปิดเผยและปกป้องตนเอง

ครูกำไล เป็นครูค่อนข้างเงียบ ไม่ค่อยกล้าแสดงออก ใจเย็น และจากข้อมูลการบอกเล่าของรองผู้อำนวยการคือ ครูเรไรเป็นคนที่มีความสามารถ แต่ไม่กล้าแสดงออก ค่อนข้างเก็บตัว หากได้มีการช่วยเหลือ หรือแนะนำ จะเป็นครูที่มีความสามารถมากคนหนึ่ง ดังนั้น เมื่อพบกันครั้งแรก โดยการแนะนำจากรองผู้อำนวยการ ครูเรไรแสดงความสงสัย (สังเกตพฤติกรรมการขมวดคิ้ว) แต่ไม่พูดอะไร เมื่ออยู่ด้วยกันสองคน ครูเรไรพูดกับผู้วิจัย ดังนี้

ครูกำไล: อาจารย์ (นิ่งไปสักครูแล้วพูดต่อ) อย่ามาเอาหนูเล่นนะคะ หนูไม่เก่ง มีคนเก่งกว่าหนูอีกมากคะ ในโรงเรียนนี้ ไปดูเขาไม่ดีกว่าหรือคะ บอกตรงๆ หนูกลัวคะ

ผู้วิจัย: ไม่ต้องกลัวคะ พี่ไม่ได้มาทำอะไรหนูสักหน่อย (หัวเราะ) บางครั้งอาจขอมาสังเกตนักเรียนเท่านั้น หรือไม่ก็มาขอเป็นครูผู้ช่วยบ้าง ถ้าเกิดมีปัญหาอะไรจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหาไ้คะ

ขณะนั้นเป็นเวลาที่นักเรียนไปเรียนกับครูท่านอื่น ผู้วิจัยจึงชวนสนทนาถึงพฤติกรรมของนักเรียน ผลงานของนักเรียน สื่อหรือเอกสารประกอบการเรียนที่ครูทำให้นักเรียน และฟังครูกำไลเล่าพร้อมกับดูเอกสารที่ครูนำเสนอด้วยความสนใจ บรรยากาศเริ่มผ่อนคลาย และมีความเป็นกันเองมากขึ้น เมื่อนักเรียนกลับมาที่ห้องเรียน ครูกำไลได้อนุญาตให้ดูการสอนวิชาคณิตศาสตร์ และให้ผู้วิจัยลองสอนภาษาไทย หลังจากสอนเสร็จได้ร่วมกันสะท้อนถึงพฤติกรรมของนักเรียนขณะเรียน บางตอนครูหัวเราะและประหลาดใจในคำตอบของนักเรียน ดังตัวอย่างการสนทนา

ครูกำไล: หนูเห็น กลม (นามสมมุตินักเรียน) เขายกมือขอตอบบ้าง ก็แปลกใจเหมือนกัน เพราะปกติเขาจะไม่ค่อยตอบ จะนั่งเฉย วันนี้เขาอยากตอบ (หัวเราะ) เขาคิดแปลกดีนะคะ หนูดูภาพก็เห็นเป็นกระต่ายตกใจ แต่เขากลับมองว่ากระต่าย โกรธ พอถามว่าดูจากตรงไหนว่าโกรธ เขาบอกว่า ดูที่ปากและเครื่องหมายที่อยู่บนหัวกระต่าย (หัวเราะ) เขาช่างสังเกตเหมือนกันนะ

จะเห็นว่าครูกำไลพูดได้ตอบมากขึ้น มีการแสดงความคิดเห็นในพฤติกรรมของนักเรียนให้ฟัง แสดงให้เห็นว่าครูกำไล เริ่มมีความคุ้นเคย และไว้วางใจ ดังจะเห็นได้จากบทสนทนา ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่ผู้วิจัยจะแยกจากครูกำไล

ครูกำไล: พรุ่งนี้อาจารย์จะมาไหมคะ

ผู้วิจัย: มาค่ะ พี่จะมาอาทิตย์ละ 2 วัน มีอะไรหรือเปล่าคะ

ครูกำไล: หนูทำแบบฝึกหัดเสริมไว้ ไม่รู้ว่าใช้ได้ไหม ถ้าพรุ่งนี้อาจารย์มา หนูจะได้อะไรช่วยดู

จากบทสนทนาและเหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า เมื่อได้พูดคุยกันทำให้เกิดความเข้าใจกันแล้ว ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือจากความวิตกกังวล เป็นความคุ้นเคยและไว้วางใจ โดยการอนุญาตให้ดูการสอน ผลงานนักเรียน สื่อประกอบการเรียนการสอน รวมถึงการให้ได้ทดลองสอนร่วมกับครู ผลจากการสร้างความคุ้นเคยนี้ ทำให้ผู้วิจัยทราบว่าครูต้องการความช่วยเหลือด้านการจัดการการสอนในเรื่องใด

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปเป็นวิธีการที่ใช้กับครู 3 กลุ่ม ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงวิธีการสำหรับครูกรณีศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน 3 กลุ่ม

วิธีการสำหรับกลุ่มที่มีลักษณะ เปิดเผยตนเอง	วิธีการสำหรับกลุ่มที่มีลักษณะ กึ่งเปิดเผยกึ่งปกป้องตนเอง	วิธีการสำหรับกลุ่มที่มีลักษณะ ไม่เปิดเผยและปกป้องตนเอง
<ul style="list-style-type: none"> - เข้าไปพบและทักทายอย่าง สม่ำเสมอ - ให้ความสำคัญในเรื่องที่ครู เล่า โดยการฟังด้วยความสนใจ - ค้นหาประเด็นจากเรื่องเล่าที่ เป็นความภูมิใจของครู และ แสดงความชื่นชม - เมื่อครูแสดงความสนใจใน งานวิจัย จึงชี้แจงวัตถุประสงค์ และอธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการ บทบาทของครูและผู้วิจัย และ ผลที่ครูจะได้รับ 	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย บทบาทครูและผู้วิจัย รวมทั้ง งานที่ต้องทำขณะทำการวิจัย - เปลี่ยนเรื่องสนทนา เป็นเรื่อง หรืองานที่ครูกำลังทำขณะนั้น - ให้ความสนใจกับงานที่ครู แสดงให้ดู - แสดงความชื่นชม และให้ กำลังใจในการทำงาน - สอบถามความสมัครใจใน การเข้าร่วมวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> - สนทนา หรือพูดคุยด้วย บรรยากาศเป็นกันเอง ชักถาม เรื่องที่ครูไม่เข้าใจ หรือวิตก กังวลในการเข้าร่วมวิจัย - ชี้แจงวัตถุประสงค์ และ อธิบายให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย บทบาทของครูและผู้วิจัย และ งานที่ขณะทำการวิจัย - สนทนาเกี่ยวกับการสอนหรือ งานที่ครูทำ เพื่อให้ครูคลาย ความวิตกกังวล - ให้คำแนะนำ ในลักษณะการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ - ทำหน้าที่ผู้ช่วยครูในบางครั้ง

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูกรณีศึกษา

เป็นการเสนอผลสรุปขั้นสุดท้ายที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูกรณีศึกษา หลังจากที่น่ากลยุทธตามแนวคิดของฟูลเลนไปใช้ เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้ครูกรณีศึกษาเกิดการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน คือ สมรรถนะการจัดการสอน และสมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยนำเสนอข้อมูลด้วยตารางเปรียบเทียบสภาพสมรรถนะทางวิชาการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นหรือระยะก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะ และระยะที่ 2 ระยะการนำไปใช้ หรือระยะเสริมสร้างสมรรถนะและติดตามผลระหว่างดำเนินการประกอบด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านต่อไปนี้

4.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะการจัดการการสอน ประเมินระดับความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ ได้ดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะการจัดการการสอนตามเกณฑ์การประเมิน 2 ระยะ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5 ตารางที่ 5 แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน เปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษา

ผลการประเมิน สมรรถนะ ครูครุภัณฑ์ศึกษา	ระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน						ค่าเฉลี่ยของระดับของสมรรถนะ	
	การออกแบบการเรียนรู้		การดำเนินการจัดการเรียนรู้		การประเมินผลการเรียนรู้		ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ
	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ		
1. ครูประกาย	4	4	3	3	3	4	3.33	3.67
2. ครูคมขำ	2	3	3	3	2	3	2.33	3.00
3. ครูนวน้อง	2	2	2	2	1	2	1.67	2.00
4. ครูเลิศลักษณ์	3	3	3	3	2	3	2.67	3.00
5. ครูงามตา	2	2	2	2	2	3	2.00	2.33
6. ครูแน่นน้อย	3	3	3	4	3	4	3.00	3.67
7. ครูกล้า	2	3	2	2	2	3	2.00	2.67
8. ครูพาฝัน*	1	-	1	-	1	-	-	-
โรงเรียนเพื่อฟ้าวิทยา							2.33	2.92
9. ครูหวานใจ	2	3	2	3	1	3	1.67	3.00
10. ครูไพเราะ	2	3	2	3	2	3	2.00	3.00
11. ครูต้องตา	2	4	2	4	2	4	2.00	4.00
12. ครูธิดา	2	3	2	4	2	4	2.00	3.67
13. ครูกำไล	2	4	2	3	2	3	2.00	3.33
14. ครูแก้วตา	2	4	2	4	2	4	2.00	4.00

ตารางที่ 5 แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน เปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษา (ต่อ)

ผลการประเมิน สมรรถนะ ครูครุภัณฑ์ศึกษา	ระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน						ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะ	
	การออกแบบการเรียนรู้		การดำเนินการจัดการเรียนรู้		การประเมินผลการเรียนรู้		ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ
	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ		
15. ครูชาย	2	4	3	4	2	4	2.33	4.00
16. ครูค่าหอม	3	4	3	4	2	3	2.67	3.67
17. ครูดาว**	3	4	3	4	2	4	2.67	4.00
โรงเรียนชงโควิทยา							2.24	3.81
18. ครูนกยูง	2	3	2	3	2	3	2.00	3.00
19. ครูไข่มุก	2	4	3	4	2	3	2.33	3.67
20. ครูสดใส	4	4	4	4	3	4	3.67	4.00
21. ครูน้ำอ้อย	2	3	2	4	2	3	2.00	3.33
22. ครูตุ๊กตา	4	4	4	4	3	4	3.67	4.00
23. ครูศักดิ์	2	4	3	4	3	3	2.67	3.67
24. ครูก้อง	2	3	2	3	2	2	2.00	2.67
25. ครูอิทธิ	2	2	2	3	2	2	2.00	2.33
โรงเรียนพวงแสดวิทยา							2.54	3.33
ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ	2.42	3.33	2.54	3.38	2.13	3.25	2.36	3.32
จำนวนครูที่มีการพัฒนาสูงขึ้น (N=24)	16 (ร้อยละ 68)		16 (ร้อยละ 68)		21 (ร้อยละ 88)			

หมายเหตุ ระยะเวลาในการดำเนินการใช้โปรแกรม (ระยะที่ 2) ใช้เวลา 1 ภาคเรียน

หมายเลข 1-8 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือ ดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ วันที่ 14 พฤษภาคม - 29 กรกฎาคม 2553

หมายเลข 8 ขอดอนตัว เนื่องจากมีภาระกิจส่วนตัวไม่สามารถเข้าร่วมโปรแกรมได้ทุกครั้ง

หมายเลข 9-17 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนชงโควิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือ ดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ วันที่ 24 พฤษภาคม - 29 กันยายน 2553

หมายเลข 17 ** ข อสมัครเข้าร่วมเป็นครุภัณฑ์ศึกษาเพิ่ม เนื่องจากได้สอบถามจากครุภัณฑ์ศึกษาท่านหนึ่ง จึงสนใจและขอพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการทั้ง 2 ด้าน

หมายเลข 18-25 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนพวงเสด็จวิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือ ดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ วันที่ 24 พฤษภาคม - 21 กันยายน 2553

ดังนั้นจึงมีครูครุภัณฑ์ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด จำนวน 24 คน

จากตารางที่ 5 พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวนทั้งหมด 24 คน มีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน ดังนี้ ครูจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 29 มีการพัฒนาสมรรถนะ 1 ด้าน ครูจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 21 มีการพัฒนาสมรรถนะ 2 ด้าน และครูจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน เมื่อพิจารณารายละเอียดของการพัฒนาแต่ละด้าน พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาส่วนมาก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของจำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และมีครูจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 68 ของจำนวนครูทั้งหมด ที่พัฒนาด้านการออกแบบการเรียนรู้ และการดำเนินการจัดการเรียนรู้ เป็นจำนวนเท่ากัน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครูครุภัณฑ์ศึกษาหลังการใช้โปรแกรม ($N=24$) อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.32$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับของสมรรถนะสูงที่สุดคือ ด้านการดำเนินการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.38$) รองลงมาคือ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.33$) และการประเมินผลการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างการดำเนินการ

นอกจากผลการประเมินสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การเมินดังแสดงข้างต้นแล้ว ยังมีข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงถึงการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครูครุภัณฑ์ศึกษา ดังตัวอย่างข้อมูลต่อไปนี้

1. ครูมีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้

หลังจากที่ครูกลุ่มเป้าหมายได้ร่วมกันศึกษาและทำความเข้าใจองค์ประกอบของแผนการเรียนรู้ที่ได้จากการอบรม กับรูปแบบของโรงเรียนแล้ว จึงได้ไปออกแบบ

การจัดการเรียนรู้ของตนเอง จากการปรึกษากัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบ การเรียน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ โดยครูจะคำนึงถึงความ สอดคล้องกันขององค์ประกอบทุกองค์ประกอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ครูดาว: ตอนที่วิทยากรมาให้ความรู้เราก็ยังงงๆ พอเราลองมาคุยกันถึง คำต่างๆ ที่เขาใช้ และอาจารย์ได้อธิบายให้ฟัง มันก็ไม่ค่อยแตกต่างจากของเดิมนะคะ และก็มาคุยกับ ครูชาย พี่เลยลองทำมา 1 หน่วยก่อน เวลาพี่จะเขียนกิจกรรม พี่ต้องย้อนกลับจุดประสงค์ทุกครั้ง หรือจะประเมินนักเรียน ก็ต้องดูจุดประสงค์ ถึงจะหาวิธีประเมินได้ พี่เข้าใจถูกไหมคะอาจารย์ (หัน มาถามผู้วิจัย)

ครูชาย: ผมก็ลองทำมาเหมือนกัน แต่ก่อนทำก็ลองไปคุยกับพี่ดาวเขา แล้วก็ทำในลักษณะของวิชาผม มันไม่เหมือนกับพี่เขา เขาสอนภาษาไทย ผมสอนภาษาอังกฤษ ชั้นตอน กิจกรรมมันก็จะเขียนไม่เหมือนกัน ตอนทำแรกๆ คิดอะไรได้ก็เขียน พอให้อาจารย์ดู ถึงได้ รู้วิธีเขียน แต่ละตัวต้องสัมพันธ์กันหมด ส่งครั้งแรกดูไม่ได้เลย อาจารย์ช่วยแก้ไขและอธิบายจึง พอจะเข้าใจบ้าง

ครูหวานใจ: ของเราจะเป็นการสอนเด็กพิเศษ จึงต้องไปคุยกับครูประจำ ชั้นเขา เขาจะรู้ดีกว่าเรา เพราะใกล้ชิดกับเด็กมากกว่าเรา เด็กแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน การที่เราจะ ออกแบบแผนของเราได้ ต้องรู้ว่าเด็กแต่ละคนเป็นอย่างไรยิ่งเด็กพิเศษ กิจกรรมก็ต้องเฉพาะ การ ประเมินผลก็ต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ และกิจกรรม และใช้คนละอย่างกับเด็กปกติ ตอนเขียน แผนตามฟอร์มที่เขตให้มาครั้งแรก กังง แต่พอได้ปรึกษากับกับอาจารย์ก่อนไปประชุม เลยเขียนไป ส่งเขต 1 แผน เขาเลยยกเป็นตัวอย่างให้โรงเรียนอื่นดู กลับมานี่จะเขียนที่เหลือให้เสร็จ

จะเห็นว่า การร่วมกันทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของ แผนการจัดการเรียนรู้ ทำให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับวิชาหรือสภาพของเด็กที่ ตนสอน และสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ

2. ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนรู้

2.1 ครูชาย ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงการสอนให้นักเรียนทำโครงการ ภาษาอังกฤษ เรื่อง my shop ครูชายสามารถปรับกิจกรรมการสอนได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ปัจจุบัน ดังนี้

“ผมสอนเรื่องนี้เนะ ตอนแรกผมจะให้นักเรียนไปสำรวจสินค้าที่ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งต้องรอให้ผู้ปกครองพาไปในวันหยุด ผมว่ามันช้าไป ก็เลยจะเปลี่ยนให้ไป สำรวจที่ร้านเซเว่น eleven ผมดูแล้วสินค้านั้นจะซ้ำๆ กัน และเด็กก็จะได้แต่คำศัพท์ ผมเดินผ่านร้าน

กาแฟร้านหนึ่งมีฝรั่งนั่งกินกาแฟในร้าน ผมเลยเกิด idea ถ้าผมให้เด็กมาสำรวจที่ร้านนี้ ถึงจะได้ศัพท์ น้อย แต่เด็กจะรู้ประโยคที่ใช้ในการสื่อสาร ตรงกับจุดประสงค์ด้วย และเด็กได้ประสบการณ์ตรงในการสื่อสาร และร้านก็อยู่ใกล้โรงเรียน ผมสามารถพานักเรียนมาได้ ผมเลยไปติดต่อพนักงานในร้านถามเขาว่า ถ้าผมจะพาเด็กมาเรียนรู้การสื่อสารกับลูกค้าจากเขาได้ไหม โชคดีมากเลยเขาตกลงครับ ผมเลยทดลองพาตัวแทนนักเรียนกลุ่มหนึ่งมา เด็กๆ สนุกมากเลยครับ เขาซักถามและจดประโยคที่พี่ๆ เขาบอก พอกลับมาโรงเรียนเขาได้เล่าให้เพื่อนในห้องฟัง ผมคิดว่าจะให้เขาจำลองสถานการณ์ ไปแสดงในวันแสดงผลงานด้วย”

จากการสอบถามนักเรียนพบว่า นักเรียนยังจำเหตุการณ์จากการไปที่ร้านกาแฟแห่งนี้ และเล่าให้ผู้วิจัยฟังอย่างสนุกสนาน พร้อมกับนำเสนอสิ่งที่จับบันทึกประโยคที่ได้จากการไปศึกษาครั้งนี้ให้ผู้วิจัยดู พร้อมกับบอกว่า อยากให้ครูจัดกิจกรรมแบบนี้บ่อยๆ ชอบ และสนุก

2.2 ครูธิดา

หลังจากครูธิดากับครูกำไล ฝึกการออกแบบการเรียนรู้แล้ว และได้ดำเนินการสอนในเวลาต่อมา ครูธิดาได้เล่าถึงการปรับกิจกรรมการสอนในขณะที่สอนภาษาไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ครูคิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบทเรียนในขณะนั้น และเป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนกำลังจะจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

“พี่ไม่มาเมื่อวานนี้ หนูจัดตลาดนัด ให้เด็กมาขายจริงๆ เลย พอดีเรื่องนี้มันอยู่ในบทเรียน คิดว่าถ้าให้เด็กมาลองขายจริงๆ จะทำได้ไหม หนูเลยถามนักเรียนว่า อยากขายอะไร ให้เด็กคิดเอง จากนั้นก็ประชาสัมพันธ์ทั้ง 3 ห้อง ให้ชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้ปกครองว่าเป็นการเรียน และช่วยเหลือนักเรียนให้นำสินค้ามาขาย หนูใช้ชื่อว่า ตลาดนัดของหนู พอดีโรงเรียนจะมีงานนิทรรศการทางวิชาการ ก็คิดว่าจะจัดสถานการณ์จำลองนี้เป็นการแสดงความสามารถในการสื่อสารของนักเรียนด้วย หนูไม่คิดว่าจะมีคนมาร่วมกันมาก เด็กสนุกมาก มีนักเรียนคนหนึ่งขายกระเป๋าสตางค์ ซึ่งหนูไม่คิดว่าเขาจะพูดเชิญชวนให้ซื้อได้เลย เขาพูดกับหนูว่า “ครูซื้อไหมคะ หนูขายใบละ 15 บาท ถ้าครูซื้อหนูลดให้อีกค่ะ” หนูเลยซื้อเขา 2 ใบเลย เขามีวิธีการพูดที่ใช้ได้เลย ค่ะ ตอนนี้อนุสอนเรื่องพืชสวนครัว ก็จะเชื่อมโยงจากตลาดนัด ไปสู่อาชีพ คิดว่าจะให้เด็กได้ทำกิจกรรมอีก เพราะเด็กเขาชอบมากเลยพี่”

3. ความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

จากการสนทนาเรื่องการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งมีการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ครูหวานใจ: ถ้าเราใช้การตรวจผลงานนักเรียนเราจะให้คะแนนอย่างไร

ครูต้องตา: เราก็คงจะบอกว่าผลงานของเขาอยู่ในระดับไหน

ครูดาว: แล้วระดับที่ว่ามันได้มาอย่างไรละ

ครูชาย: ลองดูจากตัวอย่างที่วิทยากรให้พวกเราทำซิ เขาให้เราทำเกณฑ์
ด้วย (ทุกคนเดินมาดูเอกสารที่ครูชาย)

ครูดาว: เออ! เหมือนของพี่เลย แต่ของพี่เป็นการประเมินเรื่องการอ่าน

ครูต้องตา: ถ้าจั้นเราก็ต้องมีเกณฑ์ทุกเรื่องที่เราต้องการวัดนะซิ โอ้โฮ!
เยอะเหมือนกันนะ

ครูหวานใจ: แต่ดูแล้วมันก็ประเมินคล้ายๆ กัน เราก็น่าจะปรับและสร้าง
เกณฑ์ ที่มันสอดคล้องกับเรื่องที่เราต้องการวัดก็ได้

หลังการสนทนากลุ่มครั้งนั้น ผู้วิจัยได้ดูเอกสารหน่วยการเรียนรู้และ
แผนการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ครูได้สร้างเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลการ
เรียนรู้ของนักเรียน ไว้ในหน่วยการเรียนรู้ทุกหน่วย แสดงให้เห็นว่า การได้ร่วมกันสนทนาอภิปราย
ทำให้เกิดการเรียนรู้แนวทางหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการสร้างเกณฑ์ดังกล่าว

นอกจากนั้นจากการสนทนากับครูดาว พบว่า ครูดาวได้สร้างเกณฑ์
การวัดผล ประเมินผลของวิชาภาษาไทย โดยแยกเป็นทักษะแต่ละด้าน คือ ฟัง พูด อ่าน และเขียน
ซึ่งก่อนหน้านี้นี้ ครูดาวยังไม่เข้าใจวิธีการสร้างเกณฑ์ ซึ่งครูดาวจะใช้เพียง ดี ดีมาก

“จากที่อาจารย์อธิบายให้พี่ฟังถึงการสร้างเกณฑ์ ซึ่งตอนแรกที่พี่ไม่ค่อย
เข้าใจหรอก และคิดว่าถ้าเราสร้างเกณฑ์ขึ้นมา 1 เกณฑ์ ก็จะใช้ได้หมด จริงๆ แล้วไม่ใช่เลย พี่ฟังจะ
เข้าใจว่า ถ้าพี่จะวัดเรื่องการอ่าน พี่ก็ต้องสร้างเกณฑ์การอ่าน อาจเป็น เกณฑ์ง่ายๆ เช่น อ่านได้
คล่องแคล่วไม่ติดขัด หรืออ่านได้ถูกอักขระวิธี อย่างนี้เป็นต้น ไข่ใหม่คะ และถ้าพี่จะวัดการเขียน พี่
ก็ต้องสร้างเกณฑ์ที่ใช้วัดการเขียนเช่นเดียวกันไข่ใหม่คะ ”

ในเวลาต่อมา ครูดาวได้นำหน่วยการเรียนรู้มาให้ผู้วิจัยดู ซึ่งในหน่วย
การเรียนรู้นั้นมีเกณฑ์การวัดผล ประเมินผลการอ่าน การเขียน การพูด ที่ครูดาวได้สร้างขึ้นเอง

จากตัวอย่างข้อมูลเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า ครูมีสมรรถนะทางวิชาการ
ด้านการจัดการการสอน โดยมีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้
และการวัดผลประเมินผลได้ตามตัวชี้วัดทุกตัว

4.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ พิจารณาความสามารถในการ
สื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน
(รายละเอียดในภาคผนวก) ปราบกฎผลดังแสดงในตารางที่ 6

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการตามเกณฑ์การประเมิน 2 ระยะ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 6 ตารางที่ 6 แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูครุณิศึกษา

ผลการประเมิน สมรรถนะ ครุครุณิศึกษา	ระดับของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ				ค่าเฉลี่ยของระดับของสมรรถนะ	
	การสื่อสารผลงาน		การทำงานเป็นทีม		ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ
	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ		
1. ครูประกาย	2	3	2	3	2.44	3.22
2. ครูคมขำ	1	2	2	3	1.78	2.67
3. ครูนวลน้อย	1	2	2	3	1.56	2.33
4. ครูเลิศลักษณ์	4	4	2	4	2.89	3.67
5. ครูงามตา	4	4	2	4	2.67	3.44
6. ครูแน่นน้อย	4	4	3	4	3.33	3.89
7. ครูกล้า	2	3	1	3	1.67	2.89
8. ครูพาฝัน*	1	-	1	-	-	-
โรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา					2.19	3.14
9. ครูหวาน	1	3	1	3	1.22	3.00
10. ครูไพเราะ	1	3	2	3	1.67	3.00
11. ครูต้องตา	3	4	3	4	2.67	4.00
12. ครูธิดา	2	4	2	4	2.00	3.89
13. ครูกำไล	1	3	2	4	1.67	3.44

ตารางที่ 6 แสดงระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูครุณีศึกษา (ต่อ)

ผลการประเมิน สมรรถนะ ครุครุณีศึกษา	ระดับของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ				ค่าเฉลี่ยของระดับของสมรรถนะ	
	การสื่อสารผลงาน		การทำงานเป็นทีม		ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ
	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ	ก่อนใช้โปรแกรมฯ	หลังใช้โปรแกรมฯ		
14. ครูแก้วดา	2	4	2	4	2.00	4.00
15. ครูชาย	2	4	2	4	2.11	4.00
16. ครูคำหอม	3	4	2	4	2.56	3.89
17. ครูดาว**	2	3	2	4	2.22	3.67
โรงเรียนชงโควิทยา					2.17	3.84
18. ครูนกยูง	2	4	2	3	2.00	3.33
19. ครูไข่มุก	3	4	3	4	2.78	3.89
20. ครูสดใส	2	3	2	4	2.56	3.67
21. ครูน้าอ้อย	2	3	2	3	2.00	3.11
22. ครูตุ๊กตา	2	4	2	4	2.56	4.00
23. ครูศักดิ์	3	4	2	4	2.56	3.89
24. ครูก้อง	2	3	1	2	1.67	2.56
25. ครูอิทธิ	2	3	2	3	2.00	2.78
โรงเรียนพวงแสดวิทยา					2.26	3.40
ค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะ	2.21	3.42	2.00	3.54	2.19	3.43
จำนวนครูที่พัฒนาสูงขึ้น(N=24)	21 (ร้อยละ 88)		24 (ร้อยละ 100)			

หมายเหตุ ระยะเวลาในการดำเนินการใช้โปรแกรม (ระยะที่ 2) ใช้เวลา 1 ภาคเรียน

หมายเลข 1-7 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม - 29 กรกฎาคม 2553

หมายเลข 8 ขอดอนตัว เนื่องจากมีภาระกิจส่วนตัวไม่สามารถเข้าร่วมโปรแกรมได้ทุกครั้ง

หมายเลข 9-17 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนชงโควิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 24 พฤษภาคม - 29 กันยายน 2553

หมายเลข 17 ** ข อสมัครเข้าร่วมเป็นครุภัณฑ์ศึกษาเพิ่ม เนื่องจากได้สอบถามจากครุภัณฑ์ศึกษาท่านหนึ่ง จึงสนใจและขอพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการทั้ง 2 ด้าน

หมายเลข 18-25 เป็นครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนพวงแสดวิทยา ใช้เวลาในระยะที่ 2 คือดำเนินการใช้โปรแกรมและเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 24 พฤษภาคม - 21 กันยายน 2553

ดังนั้นจึงมีครุภัณฑ์ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด จำนวน 24 คน

จากตารางที่ 6 พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวนทั้งหมด 24 คน มีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ของจำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะ 1 ด้าน และครูจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของจำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 2 ด้าน เมื่อพิจารณารายละเอียดของการพัฒนาแต่ละด้าน พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และครูครุภัณฑ์ศึกษา จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของจำนวนครูครุภัณฑ์ศึกษาทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษาหลังการใช้โปรแกรม (N=24) อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.43$) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{x} = 3.54$) สำหรับด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.42$)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างการดำเนินการ

นอกจากผลการประเมินสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การเมินดังแสดงข้างต้นแล้ว ยังมีข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงถึงการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษา ดังนี้

1. ครูมีการพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสาร

ในระหว่างการดำเนินการตามรูปแบบ พบว่า ครูแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจน ดังตัวอย่างข้อมูลภาคสนาม ต่อไปนี้

ในการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1 ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของครูกรณีศึกษา จึงพบว่า ครูคมขำ ครูนิ่มนวล และครูกล้า จะไม่แสดงความเห็น และเป็นผู้ฟังมากกว่า ซึ่งครูกรณีศึกษาทั้ง 3 คน เล่าสาเหตุของการไม่แสดงความเห็น ดังนี้

ครูคมขำ: พี่ไม่อยากพูด เพราะพี่พูดไม่เก่ง อายุเขา

ครูนิ่มนวล: หนูไม่กล้าพูดหรอก เดียวพูดผิด กลัวจะเสียเวลาคนอื่น

ครูกล้า: ผมเคยพูดเสนอแล้ว แต่เขาบอกว่าทำไม่ได้หรอก ผมรู้สึกว่ามันเหมือนเป็นความคิดที่ไม่ได้เรื่อง ต่อมาผมก็เลยไม่พูดอะไรดีกว่า อยากให้ทำอะไรก็ออกมา

เมื่อมีการสนทนากลุ่มในครั้งที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงของครูทั้ง 3 คน คือ มีการให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสนทนาได้ตอบกับสมาชิกมากขึ้น ซึ่ง ครูทั้ง 3 คน ได้เล่าถึงสาเหตุที่ทำให้เปลี่ยนแปลงว่า

ครูคมขำ: ก็น้องประกายเขาถามความเห็นของพี่ เราเป็นผู้ใหญ่แล้ว ไม่ตอบก็จะดูน่าเกลียด อีกอย่างหนึ่ง พี่ได้อ่านเอกสารที่เขาแจกให้เมื่อครั้งที่แล้ว และดูจากหนังสือเรียนที่เด็กเขาไม่ได้ใช้ในปีนี้ จึงรู้ว่าเนื้อหาที่ตรงกับมาตรฐานมีอะไรบ้าง ก็เลยตอบได้

ครูนิ่มนวล: หนูก็ช่วยพี่คมขำเขาทำ เลยช่วยเขาตอบในส่วนที่ตนเองได้ทำไป พี่ว่าหนูตอบใช้ได้ไหมคะ

ครูกล้า: ตอนแรกผมจะไม่ตอบหรอก พี่งามตาเขาบอกว่า เธอตอบซิเธอเป็นคนคิดนี้ พี่เขาบอกว่าจะช่วยผม และอยู่กลุ่มเดียวกับผม ผมก็เลยตอบ พอตอบแล้วผมก็ดีใจนะ ที่เขาใช้ความคิดของผมเป็นฐานกิจกรรม

นอกจากนั้น กรณีของครูสดีโส ซึ่งเคยบอกว่าไม่กล้าพูดต่อหน้าคนมากนัก นั้น หลังจากการร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่มของสมาชิก 2 ครั้ง โรงเรียนมีการประชุมคณะทำงานเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการประชุมด้วย ครูสดีโสได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของนักเรียนในระดับชั้นของตนให้ที่ประชุมทราบ ครูสดีโสเล่าถึงความรู้สึกให้ฟังว่า

ครูสดใส: ตอนแรกก็สั่นเหมือนกันค่ะ ทุกคนในห้องประชุมมองมาที่เรา แต่ก็พูดตามที่เราได้คุยกันในกลุ่ม มันก็โอเคนะ ถ้ายังไม่ได้ร่วมกันคิดหากิจกรรมกันก่อนก็คงแย่เหมือนกัน ไม่รู้จะพูดอย่างไร บางครั้งคิดคนเดียวมันก็ไม่มั่นใจว่าจะถูกหรือเปล่า พอหลายคนร่วมกัน ทำให้มั่นใจขึ้นมาบ้างนะ อีกร่างหนึ่งเราพูดในสิ่งที่เราทำ เลยพูดได้

จากตัวอย่างดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์โดยใช้กิจกรรมสนทนากลุ่ม นอกจากจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกิจกรรมแล้ว ยังทำให้ครูมีความมั่นใจและกล้าที่จะสื่อสารความคิด โดยการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้

2. ครูมีการพัฒนาความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

ในระหว่างการดำเนินการตามรูปแบบ หรือระยะการนำไปใช้ ครูแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังตัวอย่างข้อมูลภาคสนาม ต่อไปนี้

จากตัวอย่างข้างต้น ครูกรณีศึกษานอกจากจะแสดงความสามารถในการสื่อสารแล้ว ยังแสดงถึงการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) ครูสดใส

ครูสดใส: ตอนที่ประชุมกันในกลุ่ม น้อยๆ ก็ช่วยกันดี บางคนที่ไม่ค่อยพูด อย่าง ครูน้าอ้อย (ครูกรณีศึกษา) ก็เสนอกิจกรรมที่เขาคิดขึ้นมา พวกเรา (ครูไข่มุก ครูศักดิ์ชาย ครูมยุรา) ก็ช่วยกันดู และก็ไปทำกัน อย่างหนูก็มาเตรียมข้อมเด็กและพาเด็กไปแสดง น้อยๆ เขาก็มาช่วยดูแลเด็กตอนซ้อมด้วย ก็ช่วยๆ กันไป งานก็ผ่านไปได้ดี

2) ครูหวานใจ

ครูหวานใจ: ตอนที่ประชุมกันในกลุ่มก็ยังไม่รู้ว่าจะทำอะไร แต่ละคนก็ให้ความคิดเห็น จนได้ข้อสรุปว่า เอาเด็กทุกชั้นมารวมกันแล้วเป็นการแสดง 1 ชุด ก็เลยเกิดไอเดียชุดการแสดงชุดนี้ก็นำเสนอต่อที่ประชุม เขาก็โอเคนะ เราก็เลยมาซ้อมเด็ก คนอื่นๆ เขาก็ให้ความร่วมมือดี ส่งนักเรียนมาซ้อมตามเวลา ใครว่างก็มาช่วยดูเด็กให้ แต่ส่วนใหญ่ก็มีหน้าที่ของตนเอง จึงไม่ค่อยมีเวลามาช่วยดู แค่ช่วยส่งเด็กมาก็ดีแล้ว (หัวเราะ)

หมายเหตุ กลุ่ม หมายถึงครูที่เกี่ยวข้องซึ่งมีครูกรณีศึกษาที่ร่วมด้วย คือ ครูดาว ครูธิดา ครูกำไล ครูคำหอม ครูต้องตา และครูชาย

3) ครูชาย ครูต้องตา ครูแก้วตา

หลังจากการจัดกิจกรรมเข้มข้นเรียน การจัดให้ครูได้มีการนิเทศการสอนกัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ครูกรณีศึกษาได้พบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยน

บทที่ 6

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร ของฟูลแดนสำหรับครูประถมศึกษา

จากการใช้กลยุทธ์ตามแนวคิดของฟูลแดน ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และ ข้อมูลที่ได้จากสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงของครูกรณีศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมา ปรับปรุงแก้ไข และสร้างข้อสรุปเป็นรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแดนสำหรับครูประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. บทนำ
2. หลักการ
3. วัตถุประสงค์
4. ขอบเขตของรูปแบบ
5. สาระสำคัญของรูปแบบ
6. เงื่อนไขของรูปแบบ
7. ขั้นตอนการดำเนินการ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ
 - ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้น หรือระยะก่อนการใช้โปรแกรม
 - ระยะที่ 2 ระยะการนำไปใช้ หรือระยะดำเนินการใช้โปรแกรม
 - ระยะที่ 3 ระยะประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม
8. การประเมินผลรูปแบบ

โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร ของฟูลแดนสำหรับครูประถมศึกษา

บทนำ

สภาพสังคมที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้สังคมโลกในอนาคตรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้จากผลกระทบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้โรงเรียนและท้องถิ่นสูงขึ้น โรงเรียนจึงสามารถปรับโครงสร้างและกรอบการทำงาน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น นับเป็นการปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับองค์กรเป็นฐาน และดำเนินการขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแสดงศักยภาพทางวิชาการได้สูงสุด ดังเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีเป้าหมายหลักคือการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยทุกระดับรวมถึง ตัวบุคคล โดยเฉพาะบทบาทของครูยุคปฏิรูปต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนต่างๆ แสวงหานวัตกรรม วิธีการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2546: ก) จะเห็นว่า ครูยุคปฏิรูปการศึกษาต้อง “เป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน” จึงจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถด้านการสอนและความสามารถด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้า ความสามารถดังกล่าวมีความหมายรวมถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลในองค์กร ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะทางวิชาการ

สมรรถนะทางวิชาการ เป็นความสามารถที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยใช้รูปแบบของการพัฒนาครู แต่จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่า การพัฒนาครูส่วนใหญ่ เน้นการอบรมให้ความรู้ และหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลที่ได้จากการอบรมเป็นเพียงการให้สาระเพิ่มเติม และตรงกับความต้องการของครู วิธีการพัฒนายังนำครูออกไปจากวิถีชีวิตการทำงานปกติ นอกจากนั้น การดำเนินการพัฒนาครูที่เป็นอยู่ยังไม่เป็นระบบ รวมทั้งกลไกในการสนับสนุน กำกับติดตาม ขาดความต่อเนื่อง อีกทั้ง โครงสร้างองค์กรที่มีกฎระเบียบมาก มีความยืดหยุ่นน้อย ปัญหาความขัดแย้งทางความคิดระหว่างครู หรือครูกับคณะกรรมการบริหาร เป็นข้อจำกัดที่ทำให้ครูไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่ในตนเองลงสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้

จากการศึกษาผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของการพัฒนาครูตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ไม่ใช่การอบรม สัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรเป็นรูปแบบใหม่ที่ให้ครูมีความเป็นอิสระในการพัฒนาตนตามความเหมาะสม สอดคล้องกับความพึงพอใจ และความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และตามความสมัครใจเป็นสิ่งสำคัญ และไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู (ศิรินันท์ สามัญ, 2547: 205) เป็นการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงในสภาพการทำงานที่แท้จริง โดยมีครูผู้เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์การสอนเป็นผู้แนะนำอย่างใกล้ชิด มีโอกาสวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการปฏิบัติงาน โดยการสะท้อนกลับถึงกระบวนการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อหาข้อสรุปในการพัฒนาตนเอง (สำลี ทองธิว, 2548: 45-62, 2545ค: 120-121, 123) มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์สอน การเสวนา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแบ่งปันการตัดสินใจ (share decision making) ภายใต้อิทธิพลเดียวกัน แนวทางการพัฒนาดังกล่าว สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนโดย Kwakman (2003) ระบุว่า การเรียนรู้ของครูต้องเกิดในบริบทการทำงานที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับงานด้านการสอน เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เรียนรู้จะเกิดจากการทำงานหรือร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และสอดคล้องกับการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based development) ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือของกลุ่มครูในโรงเรียน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ครูปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา ทำให้ครูไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวขณะปฏิบัติงาน เพิ่มทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเป็นการพัฒนาที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและได้ผลคุ้มค่ากว่าการฝึกอบรม (UNESCO, 1989 ;Sabar และ HaShahar, 1999; El-Baz และคณะ, 2003; อรพรรณ พรสีมา และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2546) และเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีการกำหนดกรอบและแนวทางที่กำกับการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งผลจากการกำหนดรูปแบบและระบบการทำงานเรียกว่า โครงสร้างองค์กร (organization structure)

ดังนั้นในการพัฒนาดังกล่าว จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะโครงสร้างเวลาในการทำงาน ด้วยการจัดเวลาให้ครูได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรต่อกัน แม้จะมีความขัดแย้งกันระหว่างครูด้วยกัน หรือครูกับคณะกรรมการบริหารก็สามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การทำงานต้องเป็นลักษณะของการช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมกันคิด ร่วมแก้ปัญหา ซึ่งสภาพดังกล่าว เป็นโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้ครูสามารถใช้สมรรถนะทางวิชาการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครู นั้น นอกจากจะให้ครูได้อยู่ในบริบทการทำงานจริงใน โรงเรียนแล้ว ยังต้องเน้นที่การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนจากผู้อำนวยการที่อำนวยความสะดวก ซึ่งขั้นตอนทั้ง 5 ได้แก่ ขั้นสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน ขั้นสร้างความรู้ด้วยตนเอง เน้นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ในเรื่องที่ต้องการได้รับการเสริม ขั้นสร้างสรรคส์สายสัมพันธ์ โดยเน้นให้ครูเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูในขณะปฏิบัติงาน ขั้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการทำงานวิชาการของครู และขั้นสร้างกลยุทธีการประเมิน เน้นให้ครูมีการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานซึ่งกันและกันอย่าง ต่อเนื่อง ด้วยลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน และการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ การดำเนินงานดังกล่าว จะทำให้ครูเกิดแรงขับในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของตนสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ที่เป็นลักษณะ โปรแกรมการพัฒนาตนเองของครูประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างครูให้มีสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ อันเป็นลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21

หลักการ

เป็น โปรแกรมการพัฒนาตนเองของครูประถมศึกษาผ่านกระบวนการกลุ่ม ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากบริบทการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน ภายใต้บรรยากาศการทำงานของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานและร่วมกันค้นหาสาเหตุ วิธีแก้ไขปัญหา สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครูประถมศึกษา 2 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการการสอน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และ 3) การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 2 ด้าน คือ 1) การสื่อสาร และ 2) การทำงานเป็นทีม

ขอบเขตของรูปแบบฯ

1. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ เป็นโปรแกรมการพัฒนาตนเองที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัดการการสอน การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม โดยครูเป็นผู้เลือกเป้าหมาย และแนวทางหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาด้วยตนเอง

2. กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่ใช้ในรูปแบบนี้ เน้นให้ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กระตุ้นให้ครูเกิดแรงผลักดันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาตนเองของครูในบริบทจริง ซึ่งไม่ใช่การอบรม และไม่ได้เกิดจากการบอกหรือชี้แนะให้ครูยอมรับในแนวทางหรือวิธีการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ

3. การปรับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบนี้ เป็นการปรับโครงสร้างการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่การปรับโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งระบบ ผลการดำเนินการในรูปแบบนี้ ไม่ใช่โครงสร้างใหม่สำหรับองค์กรที่จะนำไปใช้ แต่จะเป็นผลจากการดำเนินงานที่เก็บสะสมไว้ นั่นหมายถึง การสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ร่วมกัน และผลสุดท้ายจะเกิดเป็นความพร้อมใจกันปรับปรุงระบบงาน และโครงสร้างตามทีบุคลากรในองค์กรต้องการ

เงื่อนไขของรูปแบบฯ

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพลแสนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถทางวิชาการตามความต้องการของครูภายใต้บริบทการทำงานจริงภายในโรงเรียน ดังนั้นผู้ดำเนินการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ควรทราบ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถทางวิชาการที่ครูต้องการพัฒนาหรือที่ขาดหายไปของครูในโรงเรียนนั้นก่อน เพื่อดำเนินการเสริมสร้างต่อไป

สาระสำคัญของรูปแบบฯ

สาระสำคัญที่ใช้ร่วมกับรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา มีดังนี้

1. สาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการการสอน

1.1 การออกแบบการเรียนรู้แบบต่างๆ ได้แก่ ตัวอย่างการเขียนหน่วยการเรียนรู้ การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ความหมายของคำที่ใช้ในหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้

- 1.2 การดำเนินการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ วิธีการสอน และเทคนิคการสอนแบบต่างๆ
- 1.3 การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ได้แก่ ตัวอย่างวิธีการวัดผล และประเมินผล การเรียนรู้แบบต่างๆ และตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลชนิดต่างๆ
2. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 2.1 วิธีการสื่อสาร และเทคนิคการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การนำเสนอโดยการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอ
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม ได้แก่ บทบาทของการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ทั้งการเป็นผู้นำและผู้ตาม ปัจจัยที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินการเสริมสร้างตามรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษาประกอบด้วยระยะเวลาในการดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: ระยะเริ่มต้น (Initiation) หรือระยะก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะ

การดำเนินการใดๆ จะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ เมื่อครุมีความพร้อม และยินดีเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ในระยะเริ่มต้นนี้จึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้ครูก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคย โดยการเปิดเผยตนเอง

การสร้างความคุ้นเคยเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ครูเกิดความไว้วางใจ และพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนั้นการเปิดเผยตนเองจึงเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความคุ้นเคย ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ในการสร้างความคุ้นเคย มีดังนี้

- 1.1 เปิดเผยตนเอง โดยบอกความจริงเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน ลักษณะและวิธีการที่ใช้ในการดำเนินการ และผลที่ครูจะได้รับหลังจากการพัฒนา
- 1.2 พูดคุย ชี้แจงทำความเข้าใจภาระงาน บทบาทของครู ขณะเข้าร่วมกิจกรรม
- 1.3 สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง รวมทั้งสร้างไมตรีใจเปิดใจยอมรับและยินดีเข้าร่วมกิจกรรม โดยการพูดเล่น ยิ้มแย้ม และใจเย็น

2. สร้างความไว้วางใจ

เป็นขั้นตอนที่ใช้หลังจากครุมีความคุ้นเคย และกล้าพูดแสดงความคิดเห็น หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ดำเนินการมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ใช้สร้างความไว้วางใจ มีดังนี้

- 2.1 ร่วมทำงานกับครู หรือร่วมทำกิจกรรมต่างๆ เสมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในโรงเรียน
- 2.2 ปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศและวัฒนธรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน ได้แก่ การทักทาย การแต่งกาย และการทำงาน
- 2.3 ให้ความช่วยเหลือการทำงานในห้องเรียน ได้แก่ การช่วยดูแล และให้ความช่วยเหลือนักเรียนขณะทำงาน ช่วยตักอาหารให้นักเรียนตอนพักกลางวัน ช่วยสอนหนังสือ เมื่อครูมีความจำเป็นต้องปฏิบัติภาระกิจอื่นที่แทรกเข้ามา
- 2.4 รับฟังปัญหาต่างๆ ของครู ได้แก่ ปัญหาส่วนตัว ปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาการทำงาน
- 2.5 แสดงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร โดยการสอบถามถึงสุขภาพของครู หรือบุคคลในครอบครัว สภาพการทำงานของครู ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสอบถามถึงปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน

ระยะที่ 2: การนำไปใช้ (Implement) หรือระยะดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการและติดตามผลระหว่างการดำเนินการ

เป็นขั้นที่ เน้นการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนจากผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยขั้นตอนทั้ง 5 มีรายละเอียดดังนี้

1. สร้างเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปร่วมกัน โดยเน้นให้ครูในระดับชั้นเดียวกัน หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กิจกรรมต่อไปนี้

- 1.1 จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม หรืออภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นความต้องการของกลุ่ม
 - 1.2 ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ครูในการกำหนดแผนงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะร่วมกันตามสภาพจริง โดยให้มีความสอดคล้องกับสภาพการจัดการการสอน
 - 1.3 ใช้กิจกรรมนิเทศแบบร่วมพัฒนา รวมทั้งให้กำลังใจ ให้การเสริมแรง กระตุ้นให้ครูปฏิบัติตามแผนที่กำหนด และร่วมแก้ปัญหที่เกิดขึ้นขณะดำเนินกิจกรรม
- การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกของผู้ดำเนินการซึ่งมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ดังนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. เกริ่นนำให้ทราบถึงเป้าหมายในการสนทนากลุ่ม	1. สนทนาซักถามเพื่อความเข้าใจสาระสำคัญในการสนทนากลุ่ม	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
2. แจกเอกสารตัวอย่างความสามารถทางวิชาการที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตั้งคำถามให้ครูอภิปรายร่วมกันในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ	2. สนทนาและอภิปรายร่วมกับเพื่อนครู เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และมีความสอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนการสอน	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม
3. ตั้งคำถามให้ครูอภิปรายร่วมกันถึงสมรรถนะทางวิชาการที่ครูต้องการพัฒนา กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา รวมทั้งแผนและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ	3. สนทนาและอภิปรายร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปสมรรถนะทางวิชาการ เป้าหมายรวมทั้งแผนและแนวทางการพัฒนาที่ครูต้องการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม
4. เป็นผู้ฟัง ผู้โต้ตอบหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อทำให้ปัญหามีความชัดเจนขึ้น	4. ระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่เข้าร่วมกิจกรรม และร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไข	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
5. กระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็นทุกคน เพื่อให้ครูได้ฝึกทักษะในการสื่อสาร	5. กำหนดรายละเอียดในแผนและแนวทางการพัฒนาของตนเอง	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
6. เสริมแรง ให้กำลังใจแก่ครูในการนำแผนไปใช้ และให้คำแนะนำ ช่วยเหลือตามความต้องการของครู ขณะปฏิบัติจริง	6. ครูนำแผนและแนวทางการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนการสอน	- สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

หลังจากกำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งจัดทำแผนและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการที่เป็นของตนแล้ว การดำเนินการต่อไปคือ กระตุ้นให้ครูนำแผนไปใช้ และนำผลหรือประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการสนทนากลุ่มครั้งต่อไป

2. สร้างความรู้ด้วยตนเอง เป็นการเสริมความรู้ในสาระที่เกี่ยวกับการออกแบบ การเรียนรู้ วิธีการหรือเทคนิคการสอนแบบต่างๆ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผล การเรียนรู้ การสร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ตัวอย่างการเขียนหน่วยการเรียนรู้ และ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นให้ครูศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วิทยุทัศน์ แหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูมีความมั่นใจในตนเอง และสามารถนำความรู้จากการค้นคว้าไปใช้เป็นข้อมูลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม

2.1 จัดหาและจัดทำแหล่งข้อมูล เพื่อให้ครูสามารถศึกษา ค้นคว้า และ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ได้แก่ เอกสาร สิ่งพิมพ์ทางวิชาการ รายชื่อ website ต่างๆ

2.2 จัดกิจกรรมสร้างเครือข่าย โดยสรรหาผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพ (อาจารย์3) ภายในและจากภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ครูได้ปรึกษา และเรียนรู้จากผู้รู้โดยตรง และได้ พัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านที่ต้องการ

โดยผู้ดำเนินการหรือผู้อำนวยการความสะอาดควมมีบทบาทดังนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. จัดหาเอกสาร หรือสิ่งพิมพ์ทาง วิชาการที่มีสาระสำคัญตรงตาม สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา	1. ระบุนความรู้หรือสาระที่ครู ต้องการเพิ่มเติม ซึ่งครูเห็นว่า จะ ส่งผลให้เกิดทักษะการพัฒนา สมรรถนะทางวิชาการของตน	- แหล่งข้อมูลความรู้ใน สาระที่ส่งผลให้เกิด พัฒนาสมรรถนะทาง วิชาการ
2. จัดทำรายชื่อแหล่งข้อมูลความรู้ หรือ website ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผล ให้เกิดการพัฒนสมรรถนะทาง วิชาการของครู	2. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วย ตนเองจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	- มีความรู้ในสาระที่ ส่งผลให้เกิดพัฒนา สมรรถนะทางวิชาการ
3. จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะ หรือให้ ความช่วยเหลือ ในการเข้าถึง แหล่งข้อมูลต่างๆ ตามที่ครูต้องการ	3. พัฒนาทักษะที่ใช้ในการเข้าถึง แหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต	- มีทักษะในการค้นคว้า ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
4. จัดหา และประสานงานกับผู้มี ประสบการณ์ในวิชาชีพ (อาจารย์3) และอำนวยความสะดวกในการให้ ครูได้ปรึกษา และเรียนรู้จากผู้รู้ได้ โดยตรง	4. เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ใน วิชาชีพ (อาจารย์3) โดยตรง	- มีความรู้ในสาระที่ ส่งผลให้เกิดพัฒนา สมรรถนะทางวิชาการ

3. **สร้างสรรค์สายสัมพันธ์** เน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามแผน โดยการกระตุ้นให้ครูเกิดกำลังใจลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งในขณะที่ลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานนี้ ครูอาจพบปัญหาอุปสรรคและต้องการเพื่อนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา และให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และการสนับสนุน เพื่อให้การทำงานหรือการพัฒนาบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร จะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยกิจกรรมที่ใช้สร้างความสัมพันธ์มีดังนี้

3.1 จัดกิจกรรมให้ครูศึกษาตัวอย่างการทำงานของสมาชิกที่ประสบความสำเร็จ

3.2 จัดกิจกรรมให้ครูจับคู่คิดพัฒนาในระดับชั้นเดียวกัน

3.3 จัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ให้กับสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือครูในระดับชั้นเดียวกัน

3.4 จัดกิจกรรมให้ครูนำเสนอแผนการทำงาน หรือความก้าวหน้าของงาน

3.5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือครูในระดับชั้นเดียวกัน

3.6 ให้โอกาสครูได้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Workteam) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และร่วมกันแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง

3.7 จัดกิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อให้ครูมีโอกาสแสดงบทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลต่อกลุ่ม เป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) และผู้เชี่ยวชาญ (Specialist)

3.8 จัดกิจกรรมการนิเทศแบบร่วมพัฒนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้ในการสร้างสรรค์สายสัมพันธ์ มีดังต่อไปนี้

1) กิจกรรมชื่นชม ให้กำลังใจ มีกิจกรรมย่อย 2 กิจกรรม คือ

1.1) กิจกรรมเยี่ยมชั้นเรียน โดยการจัดให้ครูดูการสอนกันเองระหว่างครูในระดับชั้นเดียวกัน พร้อมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก ซึ่งครูจะต้องนัดหมายเวลาสำหรับการการเยี่ยมชั้นเรียนซึ่งกันและกัน สำหรับบทบาทของครู และผู้ดำเนินการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก มีดังนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. ประสานงานเรื่องเวลาเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน	1. ครูร่วมกันกำหนดวัน เวลา ที่จะไปเยี่ยมชั้นเรียนของกันและกัน	- สมรรถนะด้านการจัดการการสอน ด้านการออกแบบการเรียนรู้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
2. ร่วมฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับ หลังการเยี่ยมชมเรียนของครู	2. เตรียมการสอน และ ดำเนินการสอน	การดำเนินการจัดการ เรียนรู้ และการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้
3. ช่วยทำให้บรรยากาศในการให้ ข้อมูลป้อนกลับเป็นไปในเชิงบวก	3. ผู้สอนรับฟังข้อมูลป้อนกลับ และผู้เยี่ยมชมเรียนให้ข้อมูล ป้อนกลับ	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร
4. สร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เมื่อ พบเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ความ ซัดเซ็ง	4. ครูร่วมกันสรุปประโยชน์ที่ ได้รับจากกิจกรรมเยี่ยมชมเรียน	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร และการทำงาน เป็นทีม
5. บันทึกข้อมูลความรู้ที่ครูได้จาก กิจกรรม		

1.2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินกิจกรรมตามบทบาทของครู และผู้ดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ดังนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. ประสานงานเรื่องเวลา สถานที่ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	1. ครูร่วมกันกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการ ทำงานเป็นทีม
2. กระตุ้นให้ครูนำผลงาน หรือ ข้อมูลความรู้ หรือประสบการณ์ ที่ จะนำไปแลกเปลี่ยนกัน	2. ครูเตรียมผลงานที่จะนำไป แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ หน่วย การเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ผลงานของนักเรียนในรูปแบบ ต่างๆ เช่น โครงงาน แผ่นพับ	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร
3. ร่วมฟังการนำเสนอผลงานของ ครูทุกคน และแสดงให้เห็นถึงความ สนใจในการฟัง	3. ครูนำเสนอผลงานในข้อ 2	- สมรรถนะด้านการ ออกแบบการเรียนรู้ การ ดำเนินการจัดการเรียนรู้ และ การ วัด ผล ประเมินผลการเรียนรู้
4. สร้างบรรยากาศให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยชี้แนะให้เห็น ประเด็นที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยน ความรู้	4. สมาชิกหาจุดเด่นของงานที่ นำเสนอ และแสดงความชื่นชม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และ บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร
5. ร่วมสรุปและชี้แนะประเด็น สำคัญที่ครูไม่ได้กล่าวถึง	5. สรุปความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
6. บันทึกประเด็นสำคัญ หรือ พฤติกรรมที่ครูแสดงออก เพื่อเป็น ข้อมูลสำหรับเสริมให้กับครูต่อไป	6. บันทึกข้อมูลความรู้ที่ได้จาก กิจกรรม	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร

2) กิจกรรมจับคู่คิดพัฒนาการจัดการการสอน เป็นการพัฒนาที่เน้นการ ปฏิบัติงานจริง และประยุกต์ใช้กระบวนการนิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนา โดยครู และผู้ดำเนินการ ในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก มีบทบาทดังต่อไปนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. ร่วมรับฟัง รับรู้การเลือกเพื่อน คู่คิด	1. ครูในระดับชั้นเดียวกันเลือก เพื่อนคู่คิด	
2. ให้คำแนะนำในการออกแบบ แผนการจัดการเรียนรู้	2. ครูร่วมกันออกแบบการเรียนรู้ ร่วมกัน	- สมรรถนะด้านการ ออกแบบการเรียนรู้
3. ให้คำแนะนำในการวางแผนการ นิเทศการสอน	3. ครูร่วมกันวางแผนการนิเทศ การสอน โดยกำหนดวิธีการ แนวปฏิบัติ และวันเวลาในการ สังเกตการสอน	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร และการทำงาน เป็นทีม
4. ร่วมสังเกตการสอน	4. ครูผู้ทำหน้าที่สอนดำเนินการ จัดการเรียนสอน และครูผู้ทำ หน้าที่นิเทศดำเนินการสังเกต การสอน	- สมรรถนะด้านการ ดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมิน ผลการเรียนรู้นักเรียน
5. ร่วมฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งแสดงประเด็นที่แตกต่าง	5. ครูผู้ทำหน้าที่นิเทศให้ข้อมูล ป้อนกลับ	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร
6. บันทึกข้อมูลความรู้ที่ครูได้จาก กิจกรรม	6. สรุปความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการ สื่อสาร

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ เป็นการสนทนา พูดคุย เพื่อให้ครูได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกับเพื่อนครูใน โรงเรียน หรืออาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจาก เพื่อนครูต่างโรงเรียน การเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการทำงานวิชาการ

รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาความรู้จากประสบการณ์การทำงานของครู การเรียนรู้จากเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต และการได้รับความรู้เสริมจากเครือข่ายที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพ (อาจารย์3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านที่ครูต้องการอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการพัฒนาต่อยอดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 1 ภายใต้การอำนวยความสะดวกของผู้วิจัยในบทบาทของ ผู้อำนวยการ ความสำเร็จ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 จัดกิจกรรมเสริมความรู้ตามความต้องการของครู จากแหล่งข้อมูลต่างๆ

4.2 จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม ให้ครูได้เรียนรู้จากเพื่อนหรือสมาชิกในกลุ่ม

4.3 จัดเวลา เพื่อให้โอกาสครูได้บอกเล่า หรือรายงานผลการดำเนินการ

4.4 จัดกิจกรรมให้สมาชิกได้รับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ หรือข้อมูล

ป้อนกลับ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนางานต่อไป

4.5 จัดกิจกรรมสร้างเครือข่ายที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพ (อาจารย์3)

เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านที่ครูต้องการอย่างแท้จริง

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. ประสานงานเรื่องเวลา สถานที่ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. ร่วมกันกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม
2. กระตุ้นให้ครูนำผลงาน หรือ ข้อมูลความรู้ที่จะนำไปแลกเปลี่ยนกัน	2. เตรียมผลงานจากการพัฒนา ข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ และ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างดำเนินการพัฒนา ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการ กิจกรรมการเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และ การ วัด ผล ประเมินผลการเรียนรู้
3. ร่วมฟังการนำเสนอผลงานของครูทุกคน และแสดงให้เห็นถึงความสนใจในการฟัง	3. ครูนำเสนอผลงานในข้อ 2	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
4. สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยชี้แนะให้เห็นประเด็นที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้	4. สมาชิกหาจุดเด่นของงานที่นำเสนอ และแสดงความชื่นชม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และ บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	- สมรรถนะด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
5. ร่วมสรุปและชี้แนะประเด็นสำคัญที่ครูไม่ได้กล่าวถึง	5. สมาชิกหาจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกและสร้างสรรค์ต่อผู้นำเสนอ เพื่อให้ครูนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาและทำให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
6. บันทึกข้อมูลความรู้ที่ครูได้จากกิจกรรม	6. สรุปความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร

5. **สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน** เน้นให้ครูติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง โดยการนิเทศ กำกับติดตามบนพื้นฐานความเป็นกัลยาณมิตร คือ การรับฟัง ได้ตอบอย่างมีเหตุผล วิเคราะห์หาข้อสรุปร่วมกัน และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวก หรืออย่างสร้างสรรค์ จากมุมมองของสมาชิกในกลุ่ม การประเมินเป็นไปในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Process) ซึ่งผลการประเมินจะช่วยกระตุ้นให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ยังคงมีความสัมพันธ์อย่างกัลยาณมิตรต่อกัน เปิดใจยอมรับศรัทธาและไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน โดยกิจกรรมที่ใช้มีดังนี้

5.1 จัดกิจกรรมเยี่ยมเพื่อน ให้ครูได้ดูการสอนในระดับชั้นเดียวกัน

5.2 จัดให้มี การประเมินในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Process)

5.2 จัดกิจกรรมเสวนาทางวิชาการ

5.3 จัดแสดงผลงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือระดับชั้นเดียวกัน เพื่อให้ครูได้แสดงผลงาน และฝึกการเป็นผู้นำเสนอและผู้ฟัง รวมทั้งเปิดใจกว้างรับความคิดเห็นจากผู้อื่น

5.4 จัดกิจกรรมการนิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนา (cooperative development supervision) เพื่อให้ครูฝึกการเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวกอย่างสร้างสรรค์

ตัวอย่างกิจกรรมและบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก

1) กิจกรรมการประเมินแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Process) มีวิธีการดังนี้

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. นำเสนอสาระเกี่ยวกับการนิเทศแบบร่วมพัฒนา โดยให้ครูศึกษาเอกสาร	1. ศึกษาและทำความเข้าใจจากเอกสารความรู้เกี่ยวกับการนิเทศแบบร่วมพัฒนา	- มีความรู้ในเรื่องการนิเทศแบบร่วมพัฒนา
2. สรุปประเด็นสำคัญเพิ่มเติมที่ครูต้องนำไปใช้ในการนิเทศการสอน	2. ครูร่วมกันสรุปสาระสำคัญ ได้แก่ การนิเทศแบบร่วมพัฒนา คืออะไร ลักษณะสำคัญเป็นอย่างไร มีกระบวนการอย่างไร	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม
3. ร่วมรับรู้การกำหนดวัน เวลา และตารางการนิเทศการสอน	3. ครูร่วมกันกำหนดวัน เวลา และจัดทำตารางเวลานิเทศการสอนซึ่งกันและกัน	- สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม
4. เข้าร่วมสังเกตการนิเทศการสอน	4. ครูกำหนดประเด็นที่ต้องการให้นิเทศการสอน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
5. ร่วมฟัง และให้คำแนะนำในการกำหนดประเด็นการนิเทศการสอน	5. ครูดำเนินการจัดการเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการดำเนินการจัดการเรียนรู้
6. เสนอแนะประเด็นสำคัญที่ผู้นิเทศไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ	6. ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศ	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
7. บันทึกข้อมูลความรู้ที่ครูได้จากกิจกรรม	7. ผู้สอนนำข้อมูลมาพัฒนาการสอน	- สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม
	8. สรุปความรู้ที่ได้จากกิจกรรม	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร

2) กิจกรรมทางวิชาการ เป็นการนำผลงาน หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนามาจัดแสดง ได้แก่ การเสวนาทางวิชาการ การเปิดบ้านวิชาการ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของโรงเรียน เป็นต้น

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก	บทบาทของครู	ผลลัพธ์ที่เกิดกับครู
1. ให้คำแนะนำในการนำเสนอผลงาน	1. ครูเตรียมนำผลงาน หรือนวัตกรรมมาจัดแสดง	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร
2. ช่วยนำผลงานไปจัดแสดง	2. นำผลงานไปจัดแสดง	- สมรรถนะด้านการสื่อสาร

ระยะที่ 3 การประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม

1. ประเมินสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน โดยใช้เกณฑ์การประเมินสมรรถนะตามตัวชี้วัด
2. ผลงานครู ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้

การประเมินผลรูปแบบ

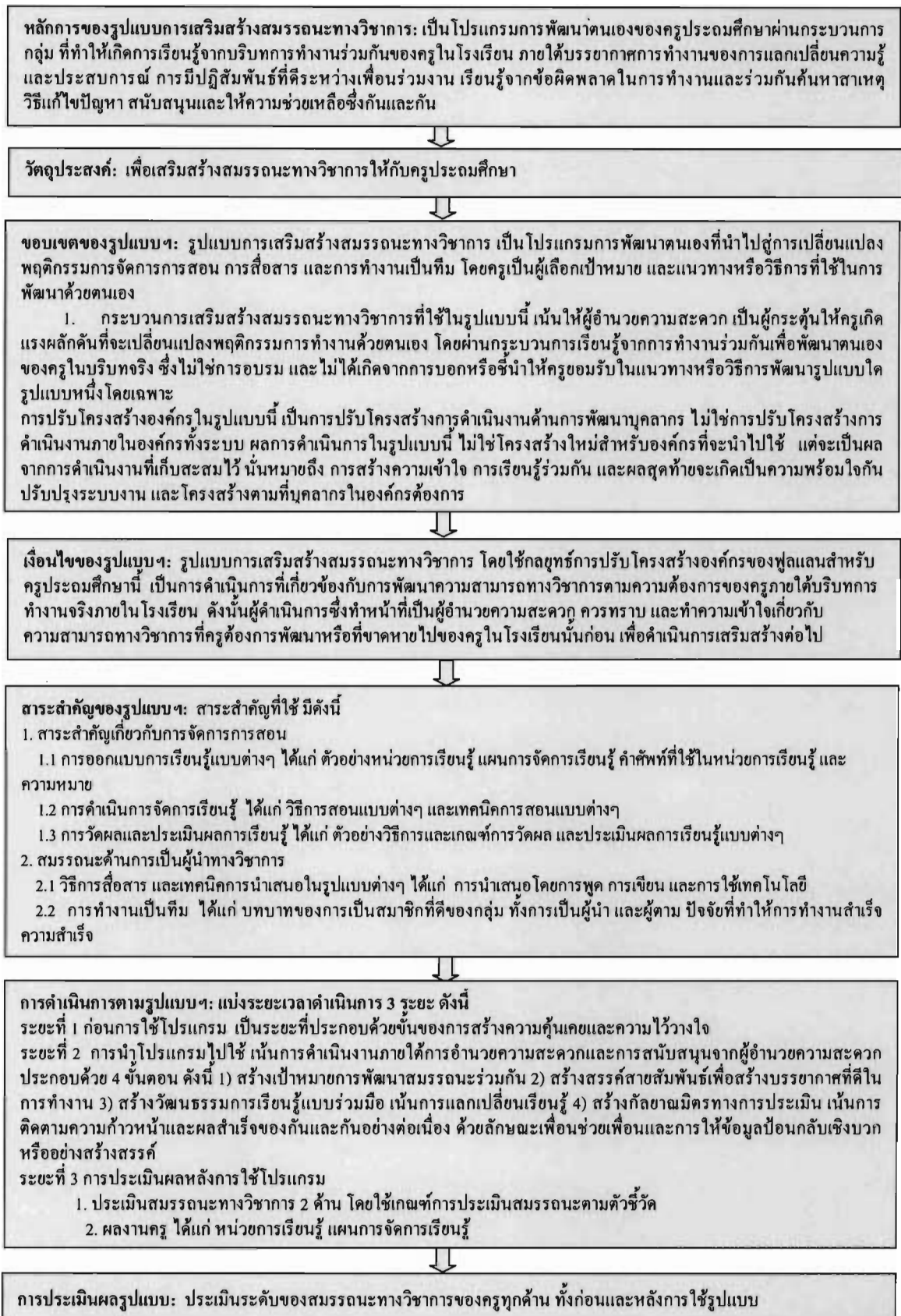
เมื่อนำรูปแบบไปใช้แล้วจะต้องมีการประเมินผล เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์ของรูปแบบ ซึ่งเป็นการประเมินระดับของสมรรถนะทางวิชาการของครูทุกด้าน ทั้งก่อนและหลังการใช้รูปแบบ ตามเกณฑ์การประเมินสมรรถนะทางวิชาการ

หมายเหตุ

1. ในระยะการนำไปใช้นี้ จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างเวลา เพื่อให้ครูมีตารางเวลาว่างตรงกัน สามารถเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยไม่มีภาระงานอื่นมารบกวนสมาธิในการทำกิจกรรม
2. กิจกรรมการเชื่อมชั้นเรียน กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน และกิจกรรมการนิเทศ ครูจะนัดหมายกันเองเพื่อเชื่อมชั้นเรียน และนิเทศการสอน
3. กิจกรรมจับคู่พัฒนา เป็นกิจกรรมที่ครูใช้เวลาได้อย่างอิสระ (ว่างจากภารกิจประจำวัน) ในการพูดคุย ร่วมคิด ปรัชญา และแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการพัฒนา

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของพูลแดน สำหรับครูประถมศึกษา สรุปได้ดังแผนภาพที่ 16

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา



แผนภาพที่ 16 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตแลนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ออกแบบการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา (multi-case study) มีสาระดังต่อไปนี้

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตแลนสำหรับครูประถมศึกษา มีลักษณะอย่างไร
2. กระบวนการตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น สามารถเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษาได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตแลนสำหรับครูประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตแลนสำหรับครูประถมศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร เขต 1 และเขต 3 จำนวน 24 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ เป็นครูที่สอนในระดับประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มเป้าหมายทั้ง 24 คน ตกลงยินยอม และเต็มใจให้ผู้วิจัยทำการศึกษาลงรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย คือ เริ่มต้นเข้าสู่สนามจนเสร็จสิ้นภาคสนาม โดยครูแต่ละคนและโรงเรียน ที่เป็นสนามในการวิจัยนี้ เป็น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครเขต 1 และ เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เป็นหลัก ดังนั้น นอกจากตัวผู้วิจัยแล้ว ยังมีเครื่องมือในการศึกษาต่อไปนี้

1. แบบสำรวจข้อมูลครู ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และ 2) ประสบการณ์การทำงาน

2. แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ ชื่อผู้ให้ข้อมูล วันเดือนปีที่บันทึก รายละเอียดข้อมูลเหตุการณ์และการกระทำของครู วิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปอ้างอิง/ตีความ

3. แบบสัมภาษณ์ ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน ได้แก่ วิธีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ 2) สมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม 3) สภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ระเบียบข้อปฏิบัติของโรงเรียนที่ครูต้องปฏิบัติตาม การจัดโครงสร้างเวลาให้ครูได้พบเพื่อปรึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสอนและการทำงานอื่นๆ การจัดบรรยากาศการทำงาน 4) สภาพบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของครูในโรงเรียน ได้แก่ บรรยากาศการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม การให้ความร่วมมือของสมาชิก

4. แบบบันทึกข้อมูลการสะท้อนความคิดของครูจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ วันเดือนปีที่บันทึก ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม สิ่งที่ต้องค้นคว้าเพิ่มเติม ข้อคิดเห็นอื่นๆ ของครู

5. แบบบันทึกข้อมูลการสังเกตการสอน ประเด็นหลักที่บันทึก ได้แก่ วิธีสอน เทคนิคการสอน การแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนขณะทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติการสอน ปฏิกริยาที่ครูตอบสนองต่อนักเรียน วิธีการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ที่ครูใช้ขณะสอน

6. แบบประเมินสมรรถนะทางวิชาการ โดยมีประเด็นหลักในการประเมินคือ ด้านการจัดการการสอน ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้ นอกจากจะตอบคำถามการวิจัยแล้ว ยังได้ข้อสรุปที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา มีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา

1. ผลการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา

1.1 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยผ่านกระบวนการทำงานกลุ่ม ภายใต้การอำนวยความสะดวกของผู้ดำเนินการที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะที่ครูต้องการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ครูประถมศึกษาในโรงเรียนกรณีศึกษา พบว่า สมรรถนะทางวิชาการที่ครูต้องการพัฒนามี 2 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการการสอน ได้แก่ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ 2) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสารผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม

1.2 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลเลนสำหรับครูประถมศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ คือกลยุทธ์ที่ใช้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนา 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไป เป็นขั้นที่เน้นให้ครูรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา และวางแผนการพัฒนาร่วมกัน และนำไปปฏิบัติในบริบทการทำงานจริง

2) สร้างความรู้ด้วยตนเอง เป็นการเสริมความรู้ในสาระที่เกี่ยวกับการออกแบบ การเรียนรู้ วิธีการหรือเทคนิคการสอนแบบต่างๆ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ การสร้างเกณฑ์การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ตัวอย่างการเขียนหน่วยการ

เรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นให้ครูศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วิทยุทัศน์ แหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยมีผู้ดำเนินการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ

3) สร้างสรรค์สายสัมพันธ์ เน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามแผน โดยการกระตุ้นให้ครูเกิดกำลังใจลงมือปฏิบัติงานวิชาการ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งในขณะที่ลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานนี้ ครูอาจพบปัญหาอุปสรรคและต้องการเพื่อนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา และให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนเพื่อให้การทำงานหรือการพัฒนาการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน นำไปสู่การใช้วิธีการสื่อสารที่ดีและเข้าใจง่าย และเกิดความพอใจในการทำงานร่วมกัน อันหมายถึงการทำงานเป็นทีม

4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ โดยจัดเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติงานวิชาการที่รับผิดชอบ รวมทั้งอภิปรายปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ร่วมกัน การได้ร่วมแบ่งปันความคิด ความรู้สึก ทำให้ครูเกิดความไว้วางใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน อันส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม หรือเกิดทีมงานที่เข้มแข็งภายในองค์กร

5) สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน เน้นให้ครูดึดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง โดยการนิเทศ กำกับติดตามบนพื้นฐานความเป็นกัลยาณมิตร คือ การรับฟัง โต้ตอบอย่างมีเหตุผล วิเคราะห์หาข้อสรุปร่วมกัน และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวก หรืออย่างสร้างสรรค์ จากมุมมองของสมาชิกในกลุ่ม การประเมินเป็นไปในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Process) ซึ่งผลการประเมินจะช่วยกระตุ้นให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ยังคงมีความสัมพันธ์อย่างกัลยาณมิตรต่อกัน เปิดใจยอมรับศรัทธาและไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ซึ่งการดำเนินการในลักษณะที่กล่าวแล้วนั้น เป็นการฝึกทักษะในการสื่อสาร นอกจากนั้นการได้นำเสนอผลงานต่อผู้อื่น เป็นการส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการสื่อสาร และสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง อันจะเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานต่อไป

1.3 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา มีการดำเนินงานซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: ระยะเริ่มต้น (Initiation) หรือระยะก่อนการเสริมสร้างสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 สร้างความคุ้นเคย เป็นขั้นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ครูเกิดความไว้วางใจ และพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง การสร้างความคุ้นเคยนี้รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง การพูดคุยเล่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายด้วยไมตรีจิต

ขั้นที่ 2 สร้างความไว้วางใจ เป็นขั้นตอนที่ใช้หลังจากครูเริ่มเกิดความคุ้นเคย และกล้าพูดแสดงความคิดเห็นหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ดำเนินการมากขึ้น ซึ่งผู้ดำเนินการต้องใช้ในการสังเกตพฤติกรรม หรือปฏิกิริยาที่ครูแสดงออกถึงความพร้อมที่จะสร้างความไว้วางใจต่อไป โดยการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ การให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้ฟังที่ดี การแสดงความมีน้ำใจ และความเอื้ออาทร

ระยะที่ 2: การนำไปใช้ (Implement) หรือระยะดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการและติดตามผลระหว่างการดำเนินการ เป็นขั้นที่เน้นการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินการ ภายใต้การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนจากผู้ดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก

ระยะที่ 3 การประเมินผลหลังการใช้โปรแกรมในรูปแบบ ซึ่งเป็นระยะของการประเมินสมรรถนะทางวิชาการ 2 ด้าน โดยใช้เกณฑ์การประเมินสมรรถนะตามตัวชี้วัด และการประเมินผลงานจากการปฏิบัติของครู

1.4 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการตามรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี คือ

1.4.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือ โดยการจัดตารางเวลา หรือปรับเปลี่ยนเวลาให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง

1.4.2 ความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจของครู รวมทั้งการทุ่มเทเวลาด้วยความเต็มใจ ในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ตลอดจนการเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา

1.5 ปัญหา และอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการตามรูปแบบนี้ ไม่ประสบความสำเร็จ คือ

1.5.1 บรรยากาศ และวัฒนธรรมการทำงานของครู ได้แก่ การตอบโต้ด้วยคำพูดที่รุนแรง หรือการพูดเชิงลบ ความเกรงใจ การไม่ไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน รวมถึงการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง

1.5.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยๆ ทำให้การบริหารงานในโรงเรียนไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาเพิ่มนอกเหนือจากภาระงานสอน และงานประจำที่ครูต้องรับผิดชอบ จึงทำให้ครูไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม หรือเข้าร่วมด้วยความกังวลใจ หรืออาจเข้าร่วมอย่างไม่เต็มใจ

คำถามข้อที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น สามารถเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูประถมศึกษาได้มาก น้อยเพียงไร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาคูณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอลสำหรับครูประถมศึกษา

2. ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูครุณีศึกษา 3 โรงเรียน มีดังนี้

การดำเนินการตามรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอล ช่วยให้ครูครุณีศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน พิจารณาความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล การเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ครูครุณีศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 29 ของจำนวนครูทั้งหมด (N=24) มีการพัฒนาสมรรถนะ 1 ด้าน ครูจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 21 มีการพัฒนาสมรรถนะ 2 ด้าน และครูจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน เมื่อพิจารณารายละเอียดของการพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้าน พบว่า ครูครุณีศึกษาส่วนมากคือ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของจำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และมีครูจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 68 ของจำนวนครูทั้งหมด ที่พัฒนาด้านการออกแบบการเรียนรู้ และการดำเนินการจัดการเรียนรู้ เป็นจำนวนเท่ากัน

2.1.2 เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครูครุณีศึกษาหลังการใช้โปรแกรม (N=24) พบว่า อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยการดำเนินการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยของระดับของสมรรถนะสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.38$) รองลงมาคือ การออกแบบการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.33$) และการประเมินผลการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

2.1.3 เมื่อพิจารณาระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการ การสอนเป็นรายโรงเรียน หลังการใช้โปรแกรม พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาโรงเรียนชงโควิทยามีระดับ ของสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{x} = 3.81$) สำหรับโรงเรียนพวงเสดวิทยา และโรงเรียนเฟื่องฟ้า วิทยา ครูครุภัณฑ์ศึกษามีระดับของสมรรถนะอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.33$ และ $\bar{x} = 2.92$ ตามลำดับ)

2.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ พิจารณาความสามารถในการสื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม

2.2.1 ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวนทั้งหมด 24 คน มีการพัฒนาสมรรถนะ ทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ของ จำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะ 1 ด้าน และครูจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของ จำนวนครูทั้งหมด มีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 2 ด้าน เมื่อพิจารณารายละเอียดของการพัฒนาแต่ละ ด้าน พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และครูครุภัณฑ์ศึกษา จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 88 ของจำนวนครูครุภัณฑ์ศึกษาทั้งหมด มีการ พัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2.2 เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับของสมรรถนะทางวิชาการ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษาหลังการใช้โปรแกรม ($N=24$) พบว่า อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{x} = 3.54$) สำหรับด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.42$)

2.2.3 เมื่อพิจารณาระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำ ทางวิชาการเป็นรายโรงเรียน หลังการใช้โปรแกรม พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาโรงเรียนชงโควิทยามีระดับ ของสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{x} = 3.84$) สำหรับ โรงเรียนพวงเสดวิทยา และโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา ครูครุภัณฑ์ศึกษามีระดับของสมรรถนะทางวิชาการ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดี ($\bar{x} = 3.40$ และ $\bar{x} = 3.14$ ตามลำดับ)

2.3 ผลการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการใช้รูปแบบฯ

ในระหว่างดำเนินการใช้รูปแบบฯ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมของ ครูครุภัณฑ์ศึกษา อันได้แก่ การสนทนากลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเยี่ยมชมชั้นเรียน การนิเทศการ สอน พบว่า ครูเกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ พอดีสรุปได้ดังนี้

1. เกิดความเข้าใจในตนเอง และผู้อื่น รู้จักการให้อภัยแก่กัน ร่วมกัน รับผิดชอบ และแก้ปัญหา เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และเข้าใจได้ว่า ทุกคนที่ทำงานย่อม

มีการผิดพลาดจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก ความเข้าใจดังกล่าว เป็นลักษณะที่เรียกว่า “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา”

2. เกิดมุมมอง และแนวคิดเชิงบวก
3. เกิดการเรียนรู้วิธีทำงานในรูปแบบของเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม
4. เกิดทักษะในการศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และทักษะในการประมวลความรู้จากข้อมูลต่างๆ มาแลกเปลี่ยนกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่สามารถนำมาเป็นประเด็นในการอภิปรายได้ ดังนี้

1. การอภิปรายผลด้านรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

- 1.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาตามความต้องการของครู โดยผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของครูที่ปฏิบัติการสอน รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและกิจกรรมการทำงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะงานที่รับผิดชอบว่า มีงานอะไรบ้าง ต้องปฏิบัติอย่างไร และเพื่ออะไร ซึ่งการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานจริง และมีประโยชน์ในการพัฒนานุเคราะห์ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าในการพัฒนานุเคราะห์ใด ๆ ก็ตามมีหลักว่าควรพัฒนาในส่วนที่บุคคลนั้นมีข้อบกพร่อง หรือในส่วนที่เป็นความต้องการของครูอย่างแท้จริง อาจมีความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับการที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Nadler (1989: 12 – 13) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการสร้างและพัฒนารูปแบบคือ ต้องให้ความสำคัญโดยการหาความต้องการในการพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นขั้นตอนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการในพื้นที่สนาม เพื่อที่จะได้ทราบว่าครูกรณีศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการในด้านใด มากน้อยอย่างไร จึงแสดงให้เห็นว่า เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะพัฒนาในส่วนที่บกพร่องและส่วนที่ขาดหายไปจริง ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า การได้รับการพัฒนาตามความต้องการของตนเองจะดีกว่าการเข้ารับการพัฒนาในส่วนที่ตนเองไม่มีความต้องการ และจากการพัฒนาในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการนี้ อาจก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ ครูจึงควรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการตามหน้าที่ใน

ตำแหน่งนั้น ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แจ่มจัน (2550) ที่สรุปข้อค้นพบตอนหนึ่งว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง ควรวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูแต่ละคน เพื่อจำแนกประเภทของครูตามสมรรถนะที่เป็นจริง และเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของครู โดยไม่เป็นการบังคับ ซึ่งในเรื่องนี้ก็มีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นในแนวทางที่สอดคล้องกับความคิดเห็นข้างต้น คือมีความเห็นว่า ครูควรพัฒนาในสิ่งที่ตนเองขาด หรือจำเป็นต้องพัฒนา โดยเรื่องที่พัฒนาไม่จำเป็นต้องพัฒนาทุกเรื่อง และจากการสัมภาษณ์ครูกรณีศึกษา พบว่า สิ่งที่ครูเห็นว่าควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมให้กับตนเองก็มีการพัฒนางานวิชาการด้านการสอนด้วย เช่น การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน การสื่อสารหรือการนำเสนอผลงานหรือผลการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น และการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจกัน ให้ความช่วยเหลือกันในด้านความคิด ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ จึงเป็นรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสารผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม และเป็นรูปแบบที่สนองตอบความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริงของครูกรณีศึกษาจำนวน 24 คน ภายใต้บริบทการทำงานในโรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน

1.2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ เน้นวิธีการพัฒนาผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงของครู กล่าวคือ ผู้วิจัยให้ครูกรณีศึกษากำหนดวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งมีทั้งการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากตำรา เอกสาร บทเรียนแบบ โปรแกรม การเรียนรู้ทางออนไลน์ เป็นต้น เรียนรู้จากการสอบถามเพื่อน ผู้รู้ หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ (อาจารย์ 3) รวมทั้งมีการเข้าพบกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวิเคราะห์รายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1980; Roger, 1986; อาชัญญา รัตนอุบล, 2542) ที่มีความเห็นว่า ผู้ใหญ่มีแนวคิด และวุฒิภาวะ ความรับผิดชอบสูง ต้องการอิสระและสามารถควบคุมตัวเองได้ มีประสบการณ์และความพร้อมในการเรียนรู้สูง กิจกรรมที่จัดจึงเป็นการขยายโลกทัศน์โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อความรู้ และข้อค้นพบใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้เห็นความจำเป็นในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น และต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน เน้นการเรียนรู้จากการกระทำ (learning by doing) และเน้นภาระงานหรือปัญหาเป็นศูนย์กลาง (task-centered หรือ problem-centered) นอกจากนี้จะสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าวแล้ว รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ (The Theory of Experiential Learning) ของ Kolb (1984) ซึ่งระบุว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถใช้

ประสบการณ์สร้างความหมายจากสิ่งที่เป็นนามธรรม และสิ่งใหม่ที่ได้พบ โดยอาศัยการคิดไตร่ตรองทบทวนหาเหตุผลเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลเดิมที่มีอยู่ นำไปสู่การสร้างข้อความรู้ใหม่ที่พร้อมจะนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงอื่นๆ เพื่อสรุปเป็นข้อความรู้ใหม่เพิ่มเติมในระบบข้อมูลความรู้ที่มีอยู่เดิม

1.3 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นรูปแบบที่เน้นการปฏิบัติงานจริงในสถานปฏิบัติงาน (On - the - Job - Training) การดำเนินการตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการพัฒนาภายในโรงเรียนที่ครูปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนใหญ่จึงเป็นการพัฒนาขณะปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเท่านั้น เพราะผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดให้ครูใช้บริบทจากการทำงานจริงของครูนั้น เป็นการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงาน และได้ปฏิบัติงานไปพร้อมกัน ทำให้ครูได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมาย และ โรงเรียนไม่ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สุมน อมรวิวัฒน์, 2546: 79-80; พงุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอรพรรณ พรสีมา, 2547: 16-17) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนและวิถีชีวิตการทำงานที่ครูปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลักของการพัฒนา บนพื้นฐานปรัชญาความเชื่อในความรัก ความไว้วางใจ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยครูในโรงเรียนเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมศึกษา วางแผนพัฒนา ด้วยความรู้สึกลึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียน เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและนำไปสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนรูปแบบนี้คือ งานวิจัยของสุรศักดิ์ หลาบมาลา (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่หันมาใช้การพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการดำเนินการระยะยาว และต่อเนื่อง เพื่อให้ครูกิจทบทวนการปฏิบัติงานการสอนของตน คิดหาแนวทางพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ส่วนมากจะทำเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมงาน ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ จึงกำหนดให้ครูได้ฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความเข้าใจ (Understand) ด้านทักษะ (Skill) และด้านเจตคติ (Attitude) ภายใต้บริบทการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เพื่อที่ครูจะได้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นการเข้ารับการอบรมพัฒนา แต่ไม่มีการนำไปปฏิบัติย่อมไม่เกิดการพัฒนาแต่อย่างใด

1.4 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นรูปแบบที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร การดำเนินการตามรูปแบบนี้ ผู้วิจัยเน้นให้ครูกรณีศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กิจกรรมที่จัดขึ้น ได้แก่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การอภิปราย (Discussion) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูได้มี

การช่วยเหลือกัน มีการสนับสนุนทั้งด้านความคิด และการให้กำลังใจกันอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นลักษณะการประเมินอย่างกัลยาณมิตร ส่งผลให้ครูมีการทบทวนการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการศึกษาด้วยตนเอง จากการแลกเปลี่ยนกับสมาชิก จากการปฏิบัติจริง รวมทั้งข้อเสนอแนะจากมุมมองของสมาชิก มาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น แล้วนำไปปฏิบัติใหม่ การพัฒนาดังกล่าวจึงเป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ และการปฏิบัติจริง และเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989) ซึ่งเป็นลักษณะที่สมาชิกจะได้รับการสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร และเป็นมิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือเน้นความต้องการของบุคลากรในองค์กร เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

1.5 ลักษณะสำคัญของผู้ดำเนินการในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก

บุคคลสำคัญอีกคนหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินการตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ ประสบความสำเร็จ คือผู้ดำเนินการในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งบุคลากรใน โรงเรียน หรือจากภายนอก ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า บุคคลที่จะทำหน้าที่นี้ต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ในสาระที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ วิธีการหรือเทคนิคการสอน วิธีการและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผล วิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสาร วิธีการปฏิบัติตนของสมาชิกในบทบาทของผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น นอกจากการมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการถ่ายทอด แนะนำ ตลอดจนการเชื่อมโยงระหว่างความรู้ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี กับประสบการณ์ที่สามารถทำให้ครูได้นำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้

2. เป็นผู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน ซึ่งหมายถึงจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาด้วยความเต็มใจ และจริงใจ ในการพัฒนางานด้านวิชาการ รวมทั้งทักษะอื่นๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนงานวิชาการ

3. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะดำเนินการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อครู ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนในลำดับต่อไป

4. มีแนวคิด หรือมุมมองทางบวก ซึ่งแนวคิดหรือมุมมองดังกล่าว ทำให้ผู้ดำเนินการสามารถสื่อสารทางบวกกับครู และสามารถสร้างพลังให้เกิดกับครูในการพัฒนางานได้

5. ทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ดำเนินการ คือ ทักษะการชี้แนะ ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ทักษะการตั้งคำถามเพื่อให้ครูได้เข้าใจและสามารถระบุปัญหา รวมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งทักษะการโต้ตอบหรือการตอบคำถามของครูอย่างกระตือรือร้น เพื่อแสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของครูมีความสำคัญ และมีประโยชน์

ลักษณะของผู้ดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับข้อค้นพบของ ทิศนา แจมมณี (2548ข: 111-113) โดยสรุปว่า ในการทำงานร่วมกันของนักวิชาการกับครูในโรงเรียนนั้น นักวิชาการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตน จากการเป็นผู้รู้ที่คอยให้ความรู้ คำแนะนำและให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติตาม มาเป็นทั้งผู้เรียนรู้ และผู้มีความรู้ ความคิด สามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ รวมทั้งมีบทบาทเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมเรียนรู้กับครู นอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว คุณสมบัติที่สำคัญของนักวิชาการควรมี คือ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความตั้งใจ มุ่งมั่น มีความพร้อมในเรื่องเวลาที่จะให้กับครู มีศักยภาพทางวิชาการ มีความเป็นประชาธิปไตย เปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน จากการกระทำในรูปแบบเดิมคือ “คิดให้ ทำให้” เป็นการนำพาครู “ให้คิด ให้ทำ” ซึ่งลักษณะของผู้ดำเนินการหรือผู้อำนวยการความสะดวกที่ได้กล่าวมานั้น ล้วนเป็นคุณสมบัติของนักวิชาการที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้นั่นเอง

1.6 ความแตกต่างของขนาดโรงเรียน

ข้อค้นพบจากการศึกษาพหุกรณี ซึ่งเป็น โรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน ที่มีขนาดแตกต่างกัน คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง แม้ว่าขนาดของโรงเรียนจะแตกต่างกัน แต่ภาระงาน นโยบาย โครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ไม่ได้หมายความว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลาง ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่สามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ได้ แต่สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการสื่อให้เห็นคือ ข้อค้นพบที่เป็นจุดร่วมของโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 โรงเรียน ที่ทำให้ได้ข้อสังเกตบางประการที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1.6.1 ลักษณะของบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน อันหมายถึง ภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัล และความรับผิดชอบ ของผู้บริหารที่ให้อิสระในการทำงาน เสนอความคิดเห็นให้ครูได้นำไปเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ มีการติดตามงานในลักษณะของการให้กำลังใจในการทำงาน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน นอกจากนั้นผู้บริหารยังแสดงความเชื่อมั่นในตัวครู โดยการขอความคิดเห็นจากครูและนำไปพิจารณา รวมทั้งการให้ครูสามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหา หรือขอคำปรึกษา คำแนะนำได้เมื่อครูต้องการ ซึ่งลักษณะบรรยากาศการทำงานดังกล่าว ถือได้ว่าเป็น

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Roueche and Baker (1987) และ Davis (1981) ได้สรุปลักษณะที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ดีคือ แสดงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มีการขอความคิดเห็นและนำไปพิจารณา และมีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรสม่ำเสมอ และบุคลากรรู้สึกว่าจะสามารถเข้าพบและพูดคุยปัญหาด้วยได้ ไร้วางใจซึ่งกันและกัน ให้โอกาสที่เหมาะสม มีการควบคุมอย่างมีเหตุผล 2) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ที่ดี โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คุณภาพ และเป้าหมายในการทำงาน 3) แรงจูงใจ (Motivation) ต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำมีประโยชน์ สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร และมีความร่วมมือช่วยเหลือกันภายในและระหว่างหน่วยงาน 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีลักษณะแบบเป็นกันเองทั้งระดับบนและล่าง มีการให้ข้อมูลข่าวสารเพียงพอ และถูกต้องเพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีการแลกเปลี่ยนและรับรู้ในข้อมูลที่มีคุณภาพ 5) รางวัล (Rewards) การให้รางวัลช่วยในการสร้างบรรยากาศองค์กร เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ ดังนั้นการให้รางวัลต้องคำนึงถึงความยุติธรรม และ 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้เกิดความรู้สึกรัก ผูกพัน ในองค์กร และถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาองค์กร

1.6.2 ความผูกพันของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอนที่โรงเรียนปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จึงเข้าใจสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สภาพครอบครัว และสภาพทางเศรษฐกิจของนักเรียน และได้ร่วมกันแก้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ จนโรงเรียนได้รับการชื่นชมจากชุมชน ผู้ปกครองและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แม้บางคนจะมีประสบการณ์การสอนเพียง 3-5 ปี แต่ก็ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานจากครูที่อยู่มาก่อน จึงทำให้ความสัมพันธ์ของคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่มีความผูกพัน และเกิดการร่วมแรงร่วมพลังกันพัฒนาองค์กร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการ โดยครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นแนวทางพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร เป็นลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งเป็นลักษณะที่สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีเป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน และได้รับความ

สนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึก และจริงใจต่อกัน

1.6.3 ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีลักษณะของความเป็นกลุ่ม มีการพบปะพูดคุยกับครูในโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นภายนอกโรงเรียน แม้ว่าจะมีภาระงานมาก เช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไป และไม่มีรางวัลที่เป็นสิ่งของ หรือความดีความชอบเป็นการตอบแทน แต่การที่ครูได้รับการเสริมแรงด้วยคำพูด และการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่อย่างจริงใจ ให้การสนับสนุน รวมทั้งการที่ฝ่ายบริหารให้เวลาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ครูมีกำลังใจ และใช้เวลา พุ่มพู่ ร่วมแรงร่วมใจทำงานนั้นจนสำเร็จ

1.6.4 การที่โรงเรียนเข้าร่วมในโครงการต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก ทำให้ครูมีผลงานและได้นำผลงานมาปรับปรุง เพื่อนำไปเผยแพร่ และจัดแสดงในงานนิทรรศการทางวิชาการ ทั้งในระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ จนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ จากการที่ผลงานได้รับการยอมรับนี้ ทำให้ครูมีความภูมิใจ และร่วมมือกันทำงานเพื่อรักษาชื่อเสียงอันดีงามนั้นต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนจะนำรูปแบบฯ ที่ผู้วิจัย ได้พัฒนาขึ้นนี้ ไปใช้สามารถปรับขั้นตอนการดำเนินการ หรือกิจกรรมให้เหมาะกับบริบทบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนได้ ด้วยเหตุเพราะว่า ลักษณะกิจกรรมในรูปแบบนี้คือ กิจกรรมการสนทนากลุ่ม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิจกรรมการนิเทศ ซึ่งทุกกิจกรรมมีลักษณะเด่นที่คล้ายกัน คือ การให้ครูได้พูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์การสอน ดังนั้น ไม่ว่าโรงเรียนจะอยู่ภาคใด หรือบริบทใดก็ตาม สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานของครูได้ทั่วไป ฉะนั้นแล้ว สิ่งสำคัญที่คณะดำเนินการที่จะนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งหมายถึง คณะกรรมการบริหาร และครูในโรงเรียนต้องคำนึงถึงให้มากที่สุด คือ การดำเนินงานต้องค่อยเป็นค่อยไป และดำเนินการอย่างมีจังหวะ โดยให้ครูค่อยๆ เรียนรู้ผลที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการทำงานกลุ่ม ภายในบริบทการทำงานจริงของครูในโรงเรียน ผลจากการดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้ครูค่อยๆ สะสมความรู้ ความคิด รวมทั้งเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนในที่สุด ซึ่งการดำเนินงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจต้องใช้เวลา มากกว่า 1 ปี หรือ 2 ปี หรืออาจมากกว่านั้น แต่ผลประโยชน์ที่มีค่ายิ่งที่องค์กรจะได้รับก็คือ การเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของนักเรียน

2. การอภิปรายผลด้านผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยสมรรถนะทางวิชาการของครู ทั้งด้านการจัดการการสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ พบประเด็นที่นำมาอภิปรายในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครู 3 ด้าน คือ การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาจำนวนมาก มีการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนด้านการวัดผลประเมินผล ทั้งนี้เพราะ การวัดผลประเมินผลเป็นเรื่องที่ครูให้ความสนใจ และมีความต้องการมาก เนื่องจากหลักสูตรที่ใช้เป็นหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน ครูจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวัดผลประเมินผล และต้องสามารถจัดทำเครื่องมือ และเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนได้

สำหรับการออกแบบการเรียนรู้ และการดำเนินการจัดการเรียนรู้นั้น เป็นเรื่องที่ครูมีพื้นฐานความรู้มาจากการศึกษา และจากประสบการณ์การทำงานในอาชีพครูมานาน อาจทำให้ครูให้ความสำคัญในการพัฒนาเรื่องดังกล่าวนี้ นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลการวิจัยที่ระบุว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะในด้านการออกแบบการเรียนรู้ และการดำเนินการจัดการเรียนรู้น้อย แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะก่อนและหลังการใช้โปรแกรม จึงพบว่า สาเหตุที่ครูกลุ่มนี้มีการพัฒนาน้อย เป็นเพราะครูมีสมรรถนะในด้านนี้ค่อนข้างสูงอยู่แล้ว

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการการสอนของครูครุภัณฑ์ศึกษาหลังการใช้โปรแกรม พบว่า อยู่ในระดับดี และทุกด้านอยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน โดยการดำเนินการจัดการเรียนรู้มีการพัฒนาในระดับสูงที่สุด ซึ่งเป็นเพราะครูได้มี การเขียนชั้นเรียน และการนิเทศการสอนกันเอง ทำให้ครูต้องเตรียมตัวให้พร้อมใฝ่ในการสอน จึงทำการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อทบทวนความรู้ของตน ในขณะเดียวกันก็จะหาวิธีการและเทคนิคการสอนต่างๆ รวมถึงการได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการจัดการเรียนทั้งของตนเอง และของเพื่อน นอกจากนั้นยังมีเหตุผลอื่นที่นำมาประกอบได้คือ การที่ครูมีประสบการณ์การสอนมานาน ได้พบพฤติกรรมของนักเรียนที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นปัญหา และไม่เป็นปัญหา รวมทั้งครูครุภัณฑ์ศึกษาบางคนรับผิดชอบในวิชาที่สอนตั้งแต่เริ่มอาชีพครู จึงอาจส่งผลให้ครูมีความชำนาญในการจัดกิจกรรมการสอน รวมทั้งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นขณะทำการ

สอนได้ดี ซึ่งความชำนาญดังกล่าวได้ส่งผลไปที่ด้านการออกแบบการเรียนรู้ และการประเมินผล การเรียนรู้ เช่นเดียวกัน

2.2 ผลการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการของ ครูครุภัณฑ์ศึกษา 2 ด้าน คือ การสื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาเป็นจำนวนมาก มีการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกจากนั้นยังพบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษาทุกคน มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เป็นเพราะ ครูได้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับผู้อื่น และการกระตุ้นให้ร่วมกิจกรรมทุกคนจากผู้ดำเนินการ และจากสมาชิกในกลุ่ม โดยการถาม และให้โอกาสแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ครูจึงกล้า และมีความมั่นใจ ให้ความ ร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยเป็นอย่างดีทุกคน ส่งผลให้ครูจำนวนมากมีการพัฒนาในด้านการ ทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษาหลังการใช้โปรแกรม พบว่า อยู่ในระดับดี โดย สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ การที่ครูได้มีโอกาสร่วม กิจกรรมการสนทนากลุ่ม และการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการฝึกทักษะในการทำงานเป็นทีม ได้มี การกำหนดบทบาทของตนในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม รวมทั้งการได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้นำ และผู้ตาม ในขณะเดียวกันกิจกรรมดังกล่าว และการฝึกให้ครูให้ ข้อมูลสะท้อนกลับ ยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาทักษะของการสื่อสารอยู่ในระดับดี ด้วยเช่นกัน

2.3 เมื่อพิจารณาระดับของสมรรถนะทางวิชาการ พบว่า ครูครุภัณฑ์ศึกษา โรงเรียนชงโควิทยา อยู่ในระดับดีมาก ส่วนโรงเรียนพวงแสดวิทยา และโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา อยู่ ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของสมรรถนะทางวิชาการด้านการจัดการ การสอน และการเป็นผู้นำทางวิชาการของครูครุภัณฑ์ศึกษาโรงเรียนชงโควิทยามีระดับของสมรรถนะอยู่ ในระดับดีมาก สำหรับโรงเรียนพวงแสดวิทยา และโรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา ครูครุภัณฑ์ศึกษามีระดับของ สมรรถนะอยู่ในระดับดี ทั้ง 2 ด้าน การที่ครูครุภัณฑ์ศึกษาในโรงเรียนชงโควิทยา มีการพัฒนา สมรรถนะทางวิชาการสูงกว่าโรงเรียนอีก 2 โรงเรียน ทั้ง 2 ด้าน เป็นเพราะ ครูให้ความสนใจ เข้า ร่วมกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง มีการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้และสะท้อนการคิด หลังสอนร่วมกับครูภายในกลุ่มสาระเดียวกัน หรือในระดับชั้นเดียว และลักษณะสำคัญของครู คือ ครูมีลักษณะของความเป็นผู้นำ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น นำคำแนะนำมาพัฒนางานของ ตนเองอยู่เสมอ มีความสามารถในการนำตนเอง และสามารถชักนำความคิดผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใฝ่รู้ รับผิดชอบ และตั้งใจทำงานสูง

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของครูที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟุตบอล มีดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ คำแนะนำจากผู้อื่น
- 2) เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น จริงจัง ตั้งใจทำงานสูง ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ และเสร็จตรงตามเวลากำหนด
- 3) เป็นผู้สนใจ ใฝ่เรียนรู้ มีความกระตือรือร้น ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 4) มีลักษณะของความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งทันที
- 5) ให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มทุกครั้ง และปฏิบัติกิจกรรมอย่างมีคุณภาพ

ลักษณะสำคัญดังกล่าว ส่วนมากจะเกิดขึ้นกับครูที่อยู่ในระหว่างอายุ 35-45 ปี แต่สำหรับโรงเรียนชงโควิทยา ครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ได้แสดงถึงลักษณะสำคัญดังกล่าวเช่นกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะ ครูกลุ่มนี้ทำการสอนที่โรงเรียนชงโควิทยา เป็นเวลามากกว่า 20 ปี จึงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความผูกพัน รักโรงเรียน ทำให้เกิดพลังที่จะทำงานให้กับโรงเรียนด้วยความทุ่มเท และได้ถูกถ่ายทอดวัฒนธรรมดังกล่าวไปสู่ครูที่เข้ามาใหม่ (ครูดาว) จึงเกิดลักษณะสำคัญนี้ด้วยเช่นกัน

2.3 ข้อค้นพบอื่นๆ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

2.3.1 ความก้าวหน้าในการพัฒนาของครูที่เกิดขึ้นไม่ใช่เกิดจากการอบรม แต่เกิดจากการได้ร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน กิจกรรมการสนทนากลุ่ม การได้รับแรงกระตุ้นและกำลังใจจากเพื่อนในโรงเรียน การแนะนำอย่างกัลยาณมิตร และการสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อนำเสนอผลงานในงานเปิดบ้านวิชาการ ทั้งจากผู้นำในระดับชั้นของตนและจากผู้บริหาร

2.3.2 การดำเนินงานของโรงเรียนจะให้ครูทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม แต่สภาพความเป็นจริงอันเนื่องมาจากลักษณะครูไทยที่มีความเกรงใจกัน การแสดงความคิดเห็นที่พบจึงมี 2 ลักษณะ คือ ไม่แสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ กับให้ความเห็นเชิงลบและขาดข้อเสนอแนะที่จะนำไปพัฒนางาน ประกอบกับครูที่รับผิดชอบโดยตรงต้องการให้งานเสร็จเร็ว ทันเวลา จึงทำงานนั้นด้วยตนเองตามลำพัง แล้วนำมาเสนอให้กลุ่มทราบ การทำงานในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดมุมมองที่ต่างกันคือ สมาชิกเห็นว่างาน

นั้นไม่ได้เกิดจากความดีของกลุ่ม เมื่อเกิดปัญหาจึงขาดความร่วมมือในการแก้ปัญหา ส่วนผู้รับผิดชอบโดยตรง ขาดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวไม่ได้เป็นอุปสรรคสำคัญในการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ เพราะกลยุทธ์ที่ใช้ในรูปแบบสามารถปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของครูไทยดังกล่าว และสามารถดำเนินการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะทางวิชาการตามที่ต้องการได้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยกับการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม และการจับคู่คิด กับกลุ่มครูที่มีลักษณะเปิดเผยตนเองกึ่งปกป้องตนเอง กับกลุ่มครูที่มีลักษณะปกป้องตนเอง ได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการทุกครั้งเข้าสู่ภาคสนาม ซึ่งพบว่า ครูมีการแสดงความคิดเห็นในลักษณะการให้กำลังใจมากขึ้น มีการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะในการทำงาน ซึ่งเป็นก้าวแรกในการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม และส่งผลให้เกิดการพัฒนาลักษณะการทำงานเป็นทีมในเวลาต่อมา

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแกนสำหรับครูประถมศึกษา ต้องมาจากความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูเป็นสำคัญ แนวคิดที่เป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ คือ กระบวนการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแกน โดยอิงแนวคิดในการปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ครูเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานทั้งด้านวิชาการและงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งของตน

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อค้นพบซึ่งนำมาสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. สำหรับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู

1.1 การพัฒนาครูควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง กำหนดวิธีการพัฒนาตนเอง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า เมื่อครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ครูมีความก้าวหน้าในการพัฒนาเพิ่มขึ้น

1.2 ควรสร้างและใช้กลยุทธ์ที่เป็นแรงผลักดันที่แตกต่างกันหลายกลยุทธ์ เพื่อให้ครูมีความมั่นใจใน ก้าวที่จะทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิก และควรให้เวลากับกิจกรรมที่ทำให้เกิดการยอมรับในความสามารถ และกระทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้ครูเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิก และนำข้อเสนอแนะนั้นมาปรับปรุงผลงานของตนเองได้

1.3 ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการสำหรับครูและผู้บริหาร เพราะเป็นการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และทำให้เกิดการร่วมมือร่วมพลังในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง มิใช่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน

1.4 ผู้ดำเนินการใช้รูปแบบนี้ควรเป็นผู้ที่ไม่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องหรือมีอำนาจในการให้คุณ ให้โทษ ต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาชีพครู ได้แก่ ศักยานิเทศก์ วิทยากร ในสถาบันการพัฒนาครู เป็นต้น

2. สำหรับโรงเรียน

2.1 ควรปรับโครงสร้างเวลาให้ครูได้มีโอกาสพบกัน และได้สื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยจัดตารางว่างให้ตรงกันอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง เพื่อให้ครูคลายความวิตกกังวลต่อภาระงานที่มีมากในแต่ละวัน และแต่ละครั้งที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น ควรมีการกำหนดประเด็นความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนครั้งต่อไป และเพื่อให้การเรียนรู้ที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครู

2.2 ควรปรับบทบาทของผู้นำระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งนอกจากการเป็นผู้มอบหมายงานให้ทำ การกำกับ และติดตามงานแล้ว ควรมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก เพื่อให้ครูได้มีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.3 ควรส่งเสริมให้ครูที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ทางวิชาชีพสูงในโรงเรียน มาเป็นที่เลี้ยง (mentor) หรือผู้แนะนำ (coach) ให้ครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถตามความต้องการของครูได้อย่างแท้จริง

2.4 ควรให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาาร่วมกันกับครู และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ โดยไม่นำความเห็นที่แตกต่างมาเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานภายในองค์กรต่อไป

2.5 ครูควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทางวิชาการด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาที่มาจากความจำเป็นต้องการของครู เพื่อให้ครูสามารถนำมาใช้ได้กับสภาพการทำงานจริง โดยวิธีการพัฒนาไม่ใช่เป็นเพียงการอบรมเท่านั้น แต่ควรมีหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

2.6 ควรทำความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับคำที่ใช้ในองค์ประกอบของแผนการจัดการเรียนรู้ เพราะครูมีความสับสนระหว่างคำที่ใช้ในอดีตกับปัจจุบัน ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดขึ้นมาใหม่ตามการรับรู้ของผู้รับผิดชอบงานวิชาการที่ได้รับความรู้มาจากวิทยากรในการอบรม

2.7 โรงเรียนควรมีครูที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (mediator) ที่มีลักษณะอดทน ใจเย็น มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากครูในโรงเรียน คอยประสานความร่วมมือระหว่างครูกับครู และครูกับฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการพัฒนาครู และต้องเป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบของครู

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย

3.1 การวิจัยภาคสนาม

ผู้วิจัยได้ขอค้นพบเกี่ยวกับการทำวิจัยภาคสนามในครั้งนี้ ซึ่งนำมาเป็นข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1. การวิจัยภาคสนามเป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องอาศัยการสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมความเป็นจริงในทุกมิติอย่างละเอียด ดังนั้นผู้วิจัยควรบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทุกวัน และสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ เพื่อนำมาอธิบายข้อค้นพบต่างๆ ได้ครบถ้วนทุกประเด็น

3.1.2 การสร้างความคุ้นเคยกับกลุ่มเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ดังนั้นจึงต้องใช้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยและเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้วิจัยจะต้องใช้ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยให้มีความเป็นธรรมชาติจริงใจกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่แสดงถึงความเป็นผู้รู้ แต่แสดงให้เห็นว่าเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูกับผู้วิจัย รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า ประสพการณ์ของครูคือสิ่งที่มีคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันในครั้งนี้

3.1.3 การใช้ภาษาในการสัมภาษณ์หรือการสนทนา ผู้วิจัยจะต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงภาษาและศัพท์ทางวิชาการ เพราะนอกจากจะทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความสับสนในการตีความแล้ว ยังทำให้ไม่ได้รับคำตอบที่ตรงตามประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ

3.1.4 ควรให้ความสนใจ และตั้งใจฟังคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ เพราะจะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความภาคภูมิใจในคุณค่าของข้อมูลของตน ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความรู้สึกรักและคำพูดให้มากที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทางวิชาการด้านอื่นๆ และตามความต้องการสำหรับครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

3.2.2 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ใช้กับครูครุฑศึกษาจำนวน 24 คน เท่านั้น จึงควรนำรูปแบบนี้ไปทดลองใช้กับครูทั้งหมดในโรงเรียน เพื่อเป็นการทดลองตรวจสอบ และขยายผล และยืนยันผลการวิจัย รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ที่จะช่วยให้นำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2539. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานดา จรดล. 2542. ผลของการใช้กระบวนการฝึกอบรมตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาเชิงสังคม
ของแบนดูรา ที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพการสอนของครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- กริช สืบสนธิ์, 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศินี ชิวปรีชา. 2544. การพัฒนาข้าราชการครู: สู่มุ่งทางการปฏิรูปการศึกษา. วารสารข้าราชการ
ครู 21, (ธันวาคม 2543 - มกราคม 2544): 32-34.
- คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. 2542. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์คุรุสภา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครู:
ปฏิรูปครู ปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารประกอบการประชุม. (อัดสำเนา).
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2547. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่
31 มกราคม 2547.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2542. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้าง
ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: กอกลาง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- จรัมพร ประถมบุรณ. 2548. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมการปกครอง.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.frdr.or.th/Competency-2html>. [2550, มิถุนายน 17].
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2547. สมรรถนะ: จุดสสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 4 (มกราคม 2547): 3

- ชาริณี ศรีวีรัญญ. 2550. การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษภีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- ดิเรก วรรณเศียร. 2545. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษภีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิสนา แจมมณี. 2544. รายงานการวิจัย การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน: การศึกษาพหุกรณี. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- ทิสนา แจมมณี และคนอื่นๆ. 2547. รายงานการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิสนา แจมมณี. 2548ก. การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน: ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ เอกสารประกอบการบรรยายในที่ประชุมราชบัณฑิตและภาคีสมาชิก สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถานแห่งประเทศไทย วันพุธที่ 21 ธันวาคม พ.ศ.2548, (อัดสำเนา).
- ทิสนา แจมมณี. 2548ข. ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน: เรื่องยากที่ทำได้จริง. กรุงเทพมหานคร: เมธิทิปส์.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- เทื่อน ทองแก้ว . 2550. **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> [2551, ตุลาคม 20]
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- นันทนา เต่าทอง. 2542. การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. 2540. **การวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 2 แมทส์ปอยท์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. 2544. การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอกสารเผยแพร่ในโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (วพร.) ลำดับที่ 2.

- บุญชม ศรีสะอาด. 2533. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- พัชรินทร์ ศิริสุข. 2533. การศึกษาการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พินิจ น้อยอินทร์. 2538. การจัดกิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนทดลองตามโครงการการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุดา สิริรังศรี. 2546. การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ันท์ เฉชะคุปต์และคนอื่นๆ. 2544. แนวคิดและแนวปฏิบัติสำหรับครูมัธยมเพื่อการปฏิรูปการศึกษา: นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สู่การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ันท์ เฉชะคุปต์ และพรทิพย์ แจ่มจัน. 2550. สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง, ในการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่องโอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปี การฝึกหัดครูไทย, หน้า 402-407. 10 - 11 กรกฎาคม 2550 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. 2546. รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอรพรรณ พรสีมา. 2547. แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พูนสุข หิงคานนท์. 2540. การพัฒนารูปแบบการจ้องการของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พร ศรียมก. 2545. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ ช่างเรียน. 2532. **วัฒนธรรมกับการบริการ**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์
- ไพศาล เทียมเวช. 2534. การดำเนินงานเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวทางเร่งรัด
คุณภาพการประถมศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภรณ์ กิรติบุตร. 2529. **การประเมินประสิทธิผลองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียน สโตร์.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. 2548. **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการ
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2547. **แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2551. **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา
แห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559)**. กรุงเทพมหานคร: สกศ.
- วัชรีย์ เหล่มตระกูล. 2549. **การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพการสอนแบบเน้นกระบวนการคิด
ตามแนวทฤษฎีสติปัญญาสามมตรสำหรับครูประจำการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. 2550. **การบริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2544. **การศึกษาและความเป็นครูไทย**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียน สโตร์.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. 2547. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีณา ก๊วยสมบูรณ์. 2547. **การพัฒนากระบวนการชี้แนะทางปัญญาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาปรัชญา
การศึกษาส่วนบุคคลของครูประจำการระดับประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
บัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรพจน์ สุทธิสัย. 2536. **วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารตามฐานคติของดักลาส แมคแกรเกอร์**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ศิรินันท์ สามัญ. 2547. การพัฒนากระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเอง
ของครู: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตร
และการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. 2545. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สกาวัฒน์ ชุ่มเชย. 2543. การนำเสนอรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการสำหรับครูประถมศึกษาโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. 2548. ระบบการ
พัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: เพชรเกษมการพิมพ์.
- สมาน อัสวภูมิ. 2537. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2004. Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้, **Productivity**.
9(53) (พ.ย. – ธ.ค.): 44 – 48.
- สุทัศน์ ขอบคำ. 2540. รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุปราณี จิราณรงค์. 2551. ครูประจำชั้นมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2540. วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันการศึกษา
พยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2550. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนน อมรวีวัฒน์. 2546. ปรัชญาและแนวคิดของการพัฒนาครูและเครือข่าย. **สานปฏิรูป**. 6(65): 79-
80.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2545. การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. (ม.ป.ท.) (อัครา).
- สุวิมล ว่องวานิช. 2546. การพัฒนาครูโดยใช้การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. (ม.ป.ท.)
(อัครา).

- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. กลยุทธ์ทางเลือกเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมและสมรรถภาพการวิจัยและประเมินของครุมีอาชีพในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียน
ฐานความรู้: การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์, ในการประชุมวิชาการและ
เผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่องโอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย เนื่อง
ในโอกาสเฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปี
การฝึกหัดครูไทย, หน้า 402-407. 10 - 11 กรกฎาคม 2550 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.
กรุงเทพมหานคร: บี เจ เพลท โปรเซสเซอร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. 2541. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัคราเนนา)
- สมนึก ทองเยี่ยม. 2550. การพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารระดับกลางใน
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2539. การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้ง
องค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2540. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2535. การประเมินผลโครงการประชุม: หลักการและการประยุกต์ใช้.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2552. กรอบสมรรถนะของ
ครูแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในศตวรรษที่ 21 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
http://www.kroobannok.com/news_file/p48510540830.pdf [2553, กันยายน 16]
- สำนักงานเลขาธิการ, ครูสภา. 2543. แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครู พ.ศ.2539.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครูสภา.
- สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, สำนักงานเลขาธิการครูสภา. 2548. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว.

- สำลี ทองธิว. 2545ข. โครงการการสร้างพฤติกรรมประหยัดพลังงานให้กับนักเรียนระดับ
ประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน จังหวัดเชียงใหม่: ข้อค้นพบเกี่ยวกับพัฒนาการทางวิชาชีพ
ของครูในโครงการฯ. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 21(1): 45-62.
- หทัยรัตน์ คงวัฒนะ. 2539. การพัฒนาโปรแกรมการสอนซ่อมเสริมการอ่านภาษาไทยสำหรับ
นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านภาษาไทยต่ำ. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, ภาควิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง”
Chulalongkon Review. 16(กรกฎาคม – กันยายน): 57 – 72.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2547. *Competency Dictionary*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management).
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. 2545. *ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของ
สถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิวนิ
เคชั่น.
- อรุณ รักธรรม. 2539. *พฤติกรรมการเมืองในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- อมเรศ ศิลาอ่อน. 2543. คน: เป้าหมายหลักในการปฏิรูประชาการ, *การปฏิรูประบบราชการ*.
กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

- Airhihenbuwa, C. O. 1994. Health promotion and the discourse on culture: Implication for
empowerment. *Health Education Quarterly*, 21(3): 345 – 353.
- Anderson, H. O. 1972. Competency-Based Instruction For Science Teacher Preparation In
Developing Countries. (Nimeographed) Bangkok: Pist.
- Bandura, A, and Cervone, D. 1986. “Differential engagerment of self-reactive influences in
cognitive motivation.” *Organization behavior and human decision process*. 38: 92-
113.
- Bardo, J. W., and Hartman, J. J. 1982. *Urban Sociology: A Systematic Introduction*. U.S.A.:
F.E.Peacock Publishers,Inc.

- Barnard, C. I. 1975. **The Functions of the Executive**. 30 th ed. U.S.A.: Harvard University Press.
- Black, J., and Gregersen, H. 2002. **Leading strategic change**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boone, E. J. 1985. **Developing programs in adult education**. Prospect Heights: Waveland.
- Booyens, S. W., et al. 1993. **Dimension of nursing management**. Kenwyn: Juta.
- Bovee, C. L., et al. 1993. **Management**. New York: McGraw - Hill.
- Boyatzis, R. E. 2008. "Competencies in the 21st century", **Journal of Management Development**, 27 (1) : 5-12.
- Boyle, P. G. 1981. **Planning better program**. New York: McGraw Hill Book.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. 1980. **Organizational theory and management: A macro approach**. New York: Willey & Son.
- Cameron, K. S., and Ettington, D. R. 1988. The conceptual foundation of organizational culture. In Smart, J.C. (ed.), **Higher education: Handbook of theory and research**. New York: Agathon Press.
- Campbell, R. F., Corbally, J. E., and Nystrand, O. 1983. **Introduction to Educational Administration**. 6 th ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cheng, Yin Cheong. 1996. **School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development**. London: The Falmer Press.
- College Academic Council. 2004 . **The Professor of the 21st Century Universal Teaching Competencies** [Online]. Available from: <http://www.algonquincollege.com> [2009, September 19]
- Collinson, V. 2007. **Leadership for the 21st Century**. Michigan: Michigan State University. (Unpublished Manuscript)
- Cooke, R. A., and Lafferty, J. L. 1989. **Level: Organizational culture inventory**. Plymouth MI: Human Synergistic.
- Daft, R. L. 1991. **Management**. 2nd ed., New York: Dryden Press.
- Davis, K. 1981. **Human behavior at work: Organizational behavior**. New York: McGraw – Hill.
- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S. 1998. **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

- Dessler, G. 1980. **Organization theory: Integrating structure and behavior.** 2nd ed., New York: Prentice – Hall.
- Devos, G. et al. 1998. “The Concept and Practice of a School-Based Management Contest: Integration of Leadership Development and Organizational Learning. **Educational Administration Quarterly**.34, Supplemental(December1998):700-717.
- Diamond, R. M., and Adam, B. E. Recognizing Faculty Work: Reward Systems for the Year 2000. **Journal of Higher Education** 81(1993): 5-23.
- Dillon, P. n.d. **Policies to enable teacher collaboration** [Online]. Available from: www.teachersnetwork.org/tnpi/research/growth/dillon.htm[2008, November 24]
- Dubrin, A. J. 1984. **Foundation of organization behavior: An applied perspective.** New Jersey: Prentice – Hall.
- El-Baz, E. A. R., and others. 2003. **School-Based Training Modules.** USAID-funded Integrated English Language Program (IELP-II) [Online]. Available from <http://www.ielp2.org/Resources/SBT/Chapters/02INTRODUCTION.pdf> [2009, October 15].
- Florida Education Standards Commissions. **Accomplished, Professional, and Professional Competencies for Teachers of the Twenty-First Century** [Online]. Available from <http://www.onec.go.th/publication/4210043/case11a.htm> [2009, October 22].
- Fullan, M., and Hargreaves, A. 1996. **What's Worth Fighting For In Your School.** New York: Teachers College Press.
- Fullan, M., and Miles, M. 1991. **Getting educational reform right: What works and what doesn't.** Unpublished Paper. University of Toronto: Center for Policy Research.
- Fullan, M. 2003. **Change Forces with Vengeance.** New York: RoutledgeFalmer.
- Fullan, M. 2003. **The Moral Imperative of School Leadership.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. 2006. **Change force: Education in motion** [Online]. Available from: <http://www.michaelfullan.ca>. [2008, February 5].
- Glassick, C. E., Taylor, H. M., and Maeroff, G. I. 1997. **Scholarship assessed: Evaluation of the professoriate. San Francisco: Jossey-Bass.** [Online] Available From http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3752/is_199901/ai_n8850363, [2008, February 8].
- Glueck, W. F. 1980. **Management.** London: The Dryden Press.

- Good, C. V.(editor). 1973. **Dictionary of Education**. 3rd edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Graham, B. D. 1995. The impact of school-based management on classroom practice at the secondary school-level. **Issues in Educational Research** 5(1) : 23-34.
- Grigsby, K. A. 1991. Perceptions of the organization's climate: Influenced by the organization's structure. **Journal of Nursing Education** 30 (2) : 81- 88.
- Hall, G. E., and Jones, H. L. 1976. **Competency – Based Education: A process for the Improvement of Education**. Englewood Clifts, New Jersey: Prentice–Hall, Inc.
- Hall, R. H. 1996. **Organization structures, Process, and outcomes**. 6th edition. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Harvey, D., and Ramona, E. M. 1987. **Decentralization: Area Development in Practice in Asia**. The Rural – Reginal Development Network (RRDN). AIT. Bangkok.
- Hodgetts, R. M. 1990. **Management: Theory, Process. And Practice**. 5 th ed. New York ; Harcourt Brace Jovanovich.
- Howland, J., and Picciotto, P. 2003. **Independent School** 62(3): 12-17. [Online]. Available from: <http://vnweb.hwwilsonweb.com> [2005, December 19]
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. 1991. **Educational Administration Theory, Research and Practice**. 4 th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Inger, M. 1993. Teacher collaboration in secondary schools. **CenterFocus** [Online]. Available from: <http://vocserve.berkeley.edu/CenterFocus/CF2.htm> [2008, November 30].
- INTASC. 1995. **INTASE Core Standard Competencies**. Available on: <http://www.ccsso.org/intascst.html> [2009, March 10]
- Joyce and Weil. 1986. Model for teacher thinking. **Journal of The Education Leadership**.
- Joyce, B. et. al. 1992. **Models of teaching**. (4th ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon, 259-290.
- Katz, D. , and Kahn, R. L. 1978. **The Social Psychology of Organization**. 4 th ed. New York: John Willey & Son.
- Keeves, J. P. 1988. “Models and Model Building”. In Keeves, John P.(editor). **Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook**. U.K: Pergamon Press.

- Knowles, M. S. 1973. **The Adult learners: 4 Neglected species.** (2nd ed.). Gulf Publishing Company. Houston, Texas: Company.
- Knowles, M. S. 1980. **The Modern practice of adult education.** Chicago: Cambridge.
- Kolb, D. A. 1984. **Experiential education: Experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. 1978. **Organizational dynamics: Diagnosis and intervention.** Massachusetts: Addison – Wesley.
- Kwakman, K. 2003. Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. **Teaching and Teacher Education** 19: 149-170
- Lewin, K. 1951. **Field Theory in Social Sciences.** New York: Harper and Row.
- Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. 1996. **Educational Administration.** 2nd ed. California: Wadsworth Publishing Company.
- Maanen, J. V., and Barley, S. R. 1985. **Cultural organization: Fragments of a Theory In Organizational culture.** Newbery Park, CA: Sage.
- McAshan, H. H. 1979. **Competency-based education and behavioral objective.** New Jersey: Educational Technology Publishing.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence rather than for Intelligence," **American Psychologist.** 28 : 1– 14.
- Morphet, E. L., Johns, R. L., and Reller, T. L. 1982. **Educational Organization and Administration.** 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press.
- National Board of Professional Teaching Standards. 1999. **What teachers should Know and be able to do.** Southfield, MI: Author. [online] Available From <http://www.nbpts.org> [2009, March 25]
- Ornstein, A. C., and Hunkins, F. P. 2004. **Curriculum-foundation, principle, and issues.** Boston: Allyn and Bacon.
- Ornstein, A. C., and Lasley, T. J. 2000. **Strategies for Effective Teaching** 3rd ed. New York: McGraw-Hill Companies.

- Ouchi, W., and Wilkins, A. 1985. Organizational culture. **Annual Review of Sociology** 11 : 457–483.
- Owen, R. G. 1991. **Organization behavior in education**. Boston: Allyn & Bacon.
- Parsons, T. 1960. **Structure and Process in Modern Societies**. New York: Free Press.
- Reddin, B. 1988. **The output-oriented organization**. London: Gower.
- Ritti, R. R., and Funkhouse, G. R. 1982. **The ropes to skip and the ropes to know**. Columbus, Ohio: Grid.
- Robbin, S. P. 1996. **Organizational behavior: Concepts, controversies, applications**. 7th ed., San Diego: Prentice–Hall.
- Roger, C. R. 1983. **Freedom to learn for the 80s**. Ohio: Merrill.
- Rothwell, W. J., and Cookson, P. S. 1997. **Beyond instruction: comprehensive program planning for business and education**. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Roueche, J. E., and Baker, G. A. 1987. **Access and excellence**. Washington D.C.: The Community College Press.
- Sabar, N., and HaShahar, A. 1999. School-focus in service training: the key to restructuring schools. **Jurnal of in-service Education** 25(2): 203-223.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., and Thurston, P. W. 1992. **Education Governance and Administration**. 3rd ed. Massachusetts: A Division of Simon and Schutter.
- Sevier County School System. 2005. **What is teacher collaboration, and how does it relate to other current school?** [Online]. Available from: www.slc.sevier.org/tcollab.htm [2008, October 25]
- Sathe, V. Implications of corporate culture: A manager's guide to action. **Organizational Dynamics** (Autumn 1983) : 5 – 23.
- Schein, E. H. 1992. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass.
- Shermon, G. 2004. **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres**. India: Mc Graw-Hill.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly** 28 : 339 – 358.

- Smith, A.W. 1982. **Management System: Analysis and Application**. New York: Dryden.
- Smith, R .H., and others. 1980. **Management: Making organizations perform**. New York: Macmillan, 1980.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. 1993. **Competence AT Work: Models for Superior Performance**. New York: John Willey and Sons.
- Steers, R. M. 1977. **Organizational effectiveness: A behavioral view**. California: Goodyear.
- Stigler, J., and Hiebert, J. 1999. **The teaching gap: Best ideas from the world's teachers for improving education in the classroom**. New York: The Free Press.
- Szilagyi, A. D. Jr., and Wallace, M. J. Jr. 1980. **Organization behavior and performance**. 2nd ed., California: Goodyear.
- Tosi, H. L., and Carroll, S. J. 1982. **Management**. 2nd editon. New York: John Wiley & sons.
- Troutman, P. L. ICE 201 Introduction to Elementary School Teaching: "**Educating Professionals for Changing Contexts**" **Curriculum and Instruction**. College of Education, University of Nevada, Las Vegas. [Online] Available From <http://faculty.unlv.edu/troutman/syllabi/2003SP-ICE201/index.html> [2009, March 18]
- Willer, D. 1986. **Scientific Sociology: Theory and Method**. Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall.
- Wisconsin Department of Public Instruction. 2000. **Teacher Education Program Approval and Licenses**. Madison: The Wisconsin Department of Public Instruction.
- Wohlstetter, P., and Mahrman, S. A. 1993. **School-Based Management: Strategies for Success**. [Online] Available from: <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>. [2008, February 5]
- Wohlstetter, P. 1995. "Getting School-based Management Right: What Works and What Doesn't." **Phi Delta Kappan**. 77, 1 (September) : 22-25.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตัวชี้วัดสมรรถนะทางวิชาการ
(แบบประเมินสมรรถนะ)

ตัวชี้วัดสมรรถนะทางวิชาการ (Academic Competencies)

สมรรถนะทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นความรู้อุบัติที่จำเป็นในการนำไปใช้ปฏิบัติงานด้านวิชาการที่รับผิดชอบได้สำเร็จ และผลการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการการสอน (Instructional management) คือ การออกแบบการสอน การดำเนินการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้
2. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) คือ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

1. สมรรถนะด้านการจัดการการสอน

สมรรถนะด้านการจัดการการสอน หมายถึง ความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะ 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ แต่ละตัวชี้วัดมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้	
คำจำกัดความ	: ความสามารถในการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัด/จุดประสงค์การเรียนรู้ สาระสำคัญ สาระการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดถูกต้อง ชัดเจน มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ
ระดับที่ 1	แผนการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลักครบทุกองค์ประกอบ แต่ทุกองค์ประกอบมีรายละเอียดไม่ชัดเจน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้
ระดับที่ 2	แผนการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญครบทุกองค์ประกอบ โดยบางองค์ประกอบมีรายละเอียดไม่ชัดเจน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้
ระดับที่ 3	แผนการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญครบทุกองค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดถูกต้องชัดเจน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4	แผนการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญครบทุกองค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดถูกต้องชัดเจน สอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ

1.2 ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนรู้	
คำจำกัดความ	: ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปรับกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และ เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงปฏิบัติที่ตอบสนองต่อนักเรียนเป็นไปใน ทางบวก
ระดับที่ 1	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เป็นไปตามแผนการเรียนรู้ที่กำหนดไว้
ระดับที่ 2	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ แต่สนองตอบ จุดประสงค์การเรียนรู้ของนักเรียนไม่ครบทุกข้อ
ระดับที่ 3	3.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้และสนองตอบ จุดประสงค์การเรียนรู้ของนักเรียนครบทุกข้อ 3.2 แก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปรับกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ แต่ไม่ สามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้หรือแสดงปฏิริยาตอบสนองต่อนักเรียนในทางลบ
ระดับที่ 4	4.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ตรงตามแผนการเรียนการสอนที่กำหนดไว้และสนองตอบ จุดประสงค์การเรียนรู้ของนักเรียนครบทุกข้อ 4.2 แก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปรับกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ และ ดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ครบถ้วน หรือแสดงปฏิริยาตอบสนองต่อนักเรียนในทางบวก

1.3 ความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้	
คำจำกัดความ	: ความสามารถในการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยมีเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงเกณฑ์และวิธีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย
ระดับที่ 1	การวัดผลและประเมินผล ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือจุดประสงค์การเรียนรู้
ระดับที่ 2	กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ แต่ไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ หรือมีเกณฑ์การวัดผลและประเมินผล แต่ไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้หรือกิจกรรมการเรียนรู้
ระดับที่ 3	3.1 กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้ 3.2 เกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ไม่สัมพันธ์กับวิธีการหรือเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล
ระดับที่ 4	4.1 กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้ 4.2 เกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ สัมพันธ์กับวิธีการหรือเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล 4.3 ใช้วิธีการและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลที่นำไปใช้ได้จริงและมีความหลากหลาย มากกว่า 3 วิธี ต่อ 1 หน่วยการเรียนรู้

2. สมรรถนะทางวิชาการ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ทักษะและความชำนาญของครู เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะ 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร และ 2) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม แต่ละตัวชี้วัดมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสามารถในการสื่อสาร	
คำจำกัดความ	มีทักษะในการถ่ายทอดและสื่อความ โดยพูดหรือเขียนเพื่อให้ข่าวสาร ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้ อธิบายหรือเสนอแนวคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ นำข้อมูล ประสพการณ์ของตน มาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกได้ และปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจได้
ระดับที่ 1	พูดหรือเขียนเพื่อเป็นการให้ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้
ระดับที่ 2	2.1 พูดหรือเขียนเพื่อเป็นการให้ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้ 2.2 อธิบาย หรือเสนอแนวคิด เทคนิคหรือขั้นตอนการทำงานให้สมาชิกในทีมงานได้
ระดับที่ 3	3.1 พูดหรือเขียนเพื่อเป็นการให้ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้ 3.2 อธิบาย หรือเสนอแนวคิด เทคนิคหรือขั้นตอนการทำงานให้สมาชิกในทีมงานได้ 3.3 นำข้อมูล ประสพการณ์ของตน มาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกได้
ระดับที่ 4	4.1 พูดหรือเขียนเพื่อเป็นการให้ข้อมูลต่อสมาชิกในทีมงานได้ 4.2 อธิบาย หรือเสนอแนวคิด เทคนิคหรือขั้นตอนการทำงานให้สมาชิกในทีมงานได้ 4.3 นำข้อมูล ประสพการณ์ของตน มาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกได้ 4.4 ปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจได้

2.2 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	
คำจำกัด ความ	มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยทำหน้าที่ของตนได้สำเร็จ การให้ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงาน และใช้การประนีประนอมเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน
ระดับที่ 1	แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความต้องการของทีมงาน และทำหน้าที่ของตนในทีมได้สำเร็จ
ระดับที่ 2	2.1 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความต้องการของทีมงาน และทำหน้าที่ของตนในทีมได้สำเร็จ 2.2 ให้ความร่วมมือและสนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกในทีม
ระดับที่ 3	3.1 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความต้องการของทีมงาน และทำหน้าที่ของตนในทีมได้สำเร็จ 3.2 ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีม 3.3 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอความเห็นของตนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
ระดับที่ 4	4.1 แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความต้องการของทีมงาน และทำหน้าที่ของตนในทีมได้สำเร็จ 4.2 ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือแก่สมาชิกในทีม 4.3 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอความเห็นของตนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 4.4 ใช้การประนีประนอมเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการดำเนินการวิจัย

แบบสำรวจข้อมูลครูผู้ร่วมวิจัย

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวท่านในฐานะผู้ให้ข้อมูล โดยการเติมข้อความลงในช่องว่าง
หรือทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 ชื่อ-ชื่อสกุล อายุ ปี จำนวนปีที่ทำงาน..... ปี
- 1.2 วุฒิการศึกษา
ปริญญาตรี สาขาวิชา ปีพ.ศ.ที่จบ
- ปริญญาโท สาขาวิชา ปีพ.ศ.ที่จบ
- 1.3 ปัจจุบันทำงานอยู่ที่โรงเรียน เป็นเวลา ปี เดือน
- 1.4 ตำแหน่ง ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ครูอัตราจ้าง
- 1.5 หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้ เวลาสะดวกในการติดต่อ
- e-mail

2. ประสบการณ์การทำงาน

- 2.1 รายวิชาที่สอน ชั้น จำนวนคาบ/สัปดาห์.....
- 2.2 รายวิชาที่ท่านเคยสอนนอกเหนือจากที่ระบุข้างต้น
- 1) ภาษาไทย เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน
- 2) คณิตศาสตร์ เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน
- 3) วิทยาศาสตร์ เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน
- 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน ...
- 5) ประวัติศาสตร์ เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน
- 6) ภาษาอังกฤษ เคย ไม่เคย จำนวนปีการศึกษาที่สอน
- 7) รายวิชาอื่นๆ (โปรดระบุรายวิชาและจำนวนปีการศึกษาที่สอน)
-
- 2.3 รายวิชาที่ท่านคิดว่าถนัดและมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด คือ
- 2.4 ภาระงานอื่นที่ท่านได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน มีอะไรบ้าง (หัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ หัวหน้างาน หัวหน้า/ประธานสายชั้น หัวหน้าโครงการ หรือความรับผิดชอบในหน้าที่
อื่นๆ) โปรดระบุ.....
-

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ครูประถมศึกษา

1. คำถามเกี่ยวกับการสภาพการดำเนินงานในองค์กรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการ

1. ท่านมีความเข้าใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร
2. ภาระงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีอะไรบ้าง
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบทั้งชั่วโมงสอน งานธุรการชั้น และชั่วโมงสำหรับการพบปะเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาหรืองานประจำวัน ควรใช้เวลาประมาณกี่ชั่วโมงต่อวัน/สัปดาห์
4. ในระดับชั้นของท่านมีการจัดตารางเวลาให้ครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันวางแผนการสอน ประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนหรือไม่
 - 4.1 ถ้ามี จัดในลักษณะอย่างไร และใช้เวลาเท่าไร
 - 4.2 ถ้าไม่มี ท่านต้องการหรือไม่ เวลาที่เหมาะสมควรเป็นเวลาเท่าไร กี่ครั้งต่อสัปดาห์ ครั้งละเท่าไร
5. ข้อปฏิบัติหรือข้อตกลงหรือกฎระเบียบของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกไม่มีอิสระในการทำงานหรือไม่ และเรื่องนั้นคือเรื่องใด
6. การที่จะทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ท่านต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงในเรื่องใด และปรับปรุงอย่างไร
7. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพและเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนหรือการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ถ้ามี มีส่วนร่วมอย่างไร
8. คณะทำงานที่ท่านคิดว่าจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายควรมีคุณสมบัติหรือลักษณะอย่างไร
9. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับครูในโรงเรียนมีอะไรบ้าง
10. ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ควรมีแนวทางดำเนินการอย่างไร
11. บทบาทของโรงเรียนในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครู ควรเป็นอย่างไร
12. ลักษณะการทำงานโดยทั่วไปของครูในโรงเรียน เป็นอย่างไร ตรงกับที่ท่านต้องการหรือไม่ ถ้าไม่ตรง ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร (เช่น มีความยืดหยุ่น และมีการพึ่งพาอาศัยกัน หรือเป็นแบบตั้งตัว และยึดสายงานที่ลดหลั่นตามลำดับแบบราชการ)
13. ท่านมีโอกาสนสนทนา หรือร่วมวางแผนกับเพื่อนครูข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างวิชากันหรือไม่ ถ้ามีกี่ครั้งต่อเทอม/ต่อปี
14. การติดต่อสื่อสารภายใน โรงเรียนมีวิธีใดบ้าง ปัญหา อุปสรรคจากการติดต่อสื่อสารคืออะไร
15. โรงเรียนจัดสถานที่ให้เหมาะกับการทำงานแบบเอกเทศ และเป็นที่พักปะกันระหว่างครูกับครูหรือไม่ และจัดอย่างไร

16. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ครูกับครู ครูกับผู้ปกครอง และครูกับเจ้าหน้าที่อื่นๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร

17. โรงเรียนมีการจัดสรรเวลาและให้การสนับสนุนการพัฒนางานวิชาชีพแก่คณะครู โดยเฉพาะเพื่อนำมาปรับปรุงด้านหลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่ ถ้ามีจัดตอนไหน ใช้เวลาเท่าไร

2. แนวคำถามเกี่ยวกับบริบทการทำงาน (บรรยากาศและวัฒนธรรม)

1. วิธีการหรือแนวทางที่ท่านใช้พัฒนาตนเองในการทำงานด้านวิชาการคือวิธีใดบ้าง
2. โรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมการทำงานด้านวิชาการของท่านหรือไม่ และสนับสนุนอย่างไร
3. ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานด้านวิชาการในเรื่องใดบ้าง ลักษณะกิจกรรมที่เข้าร่วมเป็นแบบใด (เช่น การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น) และท่านเข้าร่วมกิจกรรมกี่ครั้ง
4. สถานที่ที่ท่านเข้าร่วมกิจกรรมคือที่ใด (ในโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ หรือร่วมกับหน่วยงานภายนอก)
5. ท่านได้นำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้นมาใช้ในการทำงานด้านวิชาการหรือไม่ และใช้ความรู้หรือประสบการณ์เรื่องใดบ้าง ใช้อย่างไร
6. ท่านมีความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างไร
7. ท่านมีการรวมกลุ่มหรือได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการเสริมสร้างความสามารถทางวิชาการหรือไม่ ความสามารถด้านใดบ้าง และเสริมสร้างอย่างไร
8. เมื่อท่านมีปัญหาในการทำงานทางวิชาการ ท่านทำอย่างไร
9. ท่านเคยใช้ความสามารถทางวิชาการ (ด้านการจัดการการสอน การเป็นผู้นำ และการพัฒนาวิชาชีพตน) ร่วมกับครูท่านอื่นๆหรือไม่ ใช้อย่างไร
10. ท่านทราบแล้วว่า วิธีการจัดการสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ทำอย่างไร การเป็นผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาวิชาชีพตนต้องทำอย่างไร แต่ทำไมท่านจึงไม่สามารถทำได้ตามนั้น
11. ท่านใช้เวลาใดในการเตรียมการสอน และมีเวลาในการเตรียมมากน้อยเพียงใด
12. ท่านมีภาระงานอื่นใดบ้าง ที่นอกเหนือจากงานสอน และภาระงานนั้นส่งผลต่องานสอนหรือไม่ ส่งผลอย่างไร
13. ท่านเคยมีโอกาสร่วมกับครูคนอื่น ในการพูดคุยเกี่ยวกับงานทางวิชาการ หรือไม่
14. ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านมีครูที่มีความสามารถทางวิชาการหรือไม่ คือใครบ้าง
15. ท่านเคยสังเกตหรือศึกษาวิธีการทำงานของครูที่มีความสามารถทางวิชาการหรือไม่ สิ่งที่ท่านได้จากการสังเกตหรือการศึกษานั้นคืออะไร

16. ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับครูที่มีความสามารถทางวิชาการหรือไม่ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเป็นเรื่องใดบ้าง จำนวนครั้งที่แลกเปลี่ยนมาน้อยเพียงใด

17. ท่านคิดว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่ทำให้ท่านไม่สามารถใช้ความสามารถทางวิชาการได้เต็มตามศักยภาพของท่าน

3. แนวคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะทางวิชาการของครู

3.1 ด้านการจัดการการสอน

3.1.1 ท่านมีวิธีการจัดการสอนในเรื่องนี้อย่างไร

3.1.2 ถ้าท่านจะสอนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านมีแนวทางการสอน หรือออกแบบการเรียนรู้อย่างไร

3.1.3 ในการจัดการเรียนรู้ ท่านใช้หลักการ แนวคิด วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนใดบ้าง

3.1.4 ในการพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ นั้นท่านดำเนินการสอน หรือจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างไร

3.1.5 ท่านใช้วิธีการและเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไรบ้าง

3.1.6 ท่านทราบได้อย่างไรว่า นักเรียนบรรลุตามจุดประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้ว

3.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2.1 ท่านมีบทบาทอะไรในฐานะสมาชิกของกลุ่ม

3.2.2 ท่านมีวิธีการสื่อสารกับสมาชิกในกลุ่มอย่างไร ที่ทำให้สมาชิกสามารถเข้าใจได้ง่าย

3.2.3 เมื่อท่านกลับมาจากการไปอบรม หรือสัมมนา กับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนแล้ว ท่านได้นำความรู้ที่นำมาขยายผลในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

3.2.4 ท่านได้นำความรู้จากการไปร่วมอบรม หรือสัมมนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่อย่างไร

3.2.5 เมื่อมีการประชุมเพื่อพัฒนางานที่รับมอบหมาย ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกคนอื่นๆ บ้างหรือไม่ อย่างไร

3.2.6 เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นไม่ตรงกัน ท่านมีวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งและการทำงานยังคงดำเนินการต่อไป หรือไม่ อย่างไร

3.2.7 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มงานของท่านเป็นอย่างไร และท่านมีบทบาทในการรักษาความสัมพันธ์อันดีของกลุ่ม อย่างไรบ้าง

3.2.8 หลังจากการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ให้กับสมาชิกแล้ว ท่านได้พัฒนาสมรรถนะของตนในเรื่องใดบ้าง มีสิ่งใดในตัวท่าน เกิดความเปลี่ยนแปลงไปบ้างหรือไม่อย่างไร หรือท่านได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

บันทึกข้อมูลการสังเกตการสอน

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้สอน โรงเรียน

วิชา เรื่อง ชั้น

วันที่สอน จำนวนนักเรียนคน ชาย คน หญิง

ผู้สังเกตและบันทึก เวลา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต

ประเด็นการสังเกต	ข้อมูล/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	วิเคราะห์
1. การออกแบบการเรียนรู้
2. การดำเนินการจัดการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้

ภาคผนวก ค

ตอนที่ 1 ข้อมูลครุกรรมศึกษา

ตอนที่ 2 แผนปฏิบัติงานในสนามวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลครูกรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1 ครูประกาย (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้วิชาสังคมศึกษา เน้นการสอนแบบโครงงานและให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่ม เปิดโอกาสให้นักเรียนซักถามเมื่อไม่เข้าใจ การวัดผลและประเมินผลใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การตรวจผลงานการปฏิบัติ การทำโครงงาน และการทดสอบ โดยมีเกณฑ์การวัดผลประเมินผล

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีทักษะในการเขียน สามารถตั้งคำถามเมื่อมีข้อสงสัยได้ แต่การพูดอธิบายแนวคิดให้กับสมาชิกไม่ชัดเจน สมาชิกจะซักถามในเรื่องและให้อธิบายหลายครั้ง

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ในการประชุมสมาชิกกลุ่ม ครูประกายจะเป็นผู้สรุปผลการประชุมตามความคิดของตน โดยสมาชิกคนอื่น ยังแสดงความคิดเห็นไม่ครบทุกคน

กรณีศึกษาที่ 2 ครูคมขำ (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการสอน มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ ใช้สื่อในการสอนเป็นบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่จะใช้การยกกรณีตัวอย่าง หรือสถานการณ์จำลองเพื่อให้นักเรียนคิด หลังจากมอบหมายให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดแล้วครูจะเดินดูการทำงานของนักเรียนและอธิบายเป็นการเฉพาะสำหรับนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูคมขำเป็นคนไม่กล้าพูด กลัวว่าสิ่งที่พูดจะไม่ถูกต้อง เวลาประชุมจะนั่งเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็น ครูในชั้นเดียวกับครูคมขำเล่าว่า “ครูคมขำสอนดี เด็กชอบเพราะครูพูดเข้าใจง่าย เวลาเพื่อนถามอะไร จะอธิบายได้เข้าใจ แต่แกไม่ค่อยชอบพูด”

2.2.2 การทำงานเป็นทีม เป็นคนที่เปิดรับความคิดใหม่ ชอบแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนที่สนิทหรือครูที่ตนเองศรัทธาไว้วางใจ เวลาประชุมกลุ่มครูคมขำจะไม่เสนอความคิดเห็นต่อกลุ่ม แต่จะพูดกับครูที่นั่งอยู่ใกล้ๆ เมื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ครูคมขำจะพูดให้ความเห็น และได้รับการยอมรับจากสมาชิก

กรณีศึกษาที่ 3 ครูนิ่มนวล (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ แต่เป็นแผนมีรายละเอียดของกิจกรรมน้อย กิจกรรมที่ใช้ในการสอนส่วนใหญ่เป็นการอธิบายและใช้นิทานประกอบในบางครั้ง กำชับให้นักเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจผลงาน และการทดสอบ ในการวัดผลและประเมินผล

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร เป็นคนพูดซ้ำ ขาดความมั่นใจในการพูด เวลาอธิบายหรือเสนอความคิด สมาชิกในกลุ่มจะถามซ้ำ และให้อธิบายซ้ำหลายครั้ง

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม แต่จะแสดงความเห็นให้ครูคุมข้างฟัง

กรณีศึกษาที่ 4 ครูเลิศลักษณ์ (นามสมมติ)

2.1 ด้านจัดการการสอน มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ กิจกรรมการสอนเน้นการใช้คำถามให้นักเรียนคิดและตอบคำถาม การทำงานกลุ่ม ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง การวัดผลและประเมินผลใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจผลงานทั้งแบบฝึกหัดและการทำโครงงาน การทดสอบ โดยมีเกณฑ์การวัดผลประเมินผลประกอบ

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีความสามารถในการพูด อธิบายในที่สาธารณะ ได้ชัดเจน กล้าซักถามในสิ่งที่สงสัย สามารถพูดและเขียนสื่อความได้ตรงประเด็น เข้าใจง่าย สมาชิกสนใจ เวลาครูเลิศลักษณ์พูด

2.2.2 การทำงานเป็นทีม มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกให้ความสนใจในความคิด แต่ครูเลิศลักษณ์จะพูดแทรกในขณะที่สมาชิกคนอื่นกำลังแสดงความคิดเห็น

กรณีศึกษาที่ 5 ครูงามตา (นามสมมติ)

2.1 ด้านจัดการการสอน มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ กิจกรรมการสอนใช้การอธิบายและยกตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์จริง หรือกรณีตัวอย่าง ประกอบการอธิบาย บางครั้งจะกำหนดภาระงานให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่ม ใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจผลงาน การทดสอบเป็นการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร เป็นคนกล้าพูดแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา สามารถพูดหรืออธิบายได้ตรงประเด็น มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย กล้าซักถามในสิ่งที่ตนสงสัย

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่มทุกครั้ง เมื่อมีความเห็นขัดแย้ง จะพูดให้เหตุผล เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จะยอมรับในความเห็นของกลุ่ม

กรณีศึกษาที่ 6 ครูเน่งน้อย (นามสมมติ)

2.1 ด้านจัดการการสอน ครูเน่งน้อยจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ เรียนจบทางด้านนาฏศิลป์ เวลาสอนจะมีกิจกรรมร้องเพลงประกอบท่าทางแล้วให้

นักเรียนแสดงท่าทางตาม ทำให้นักเรียนสนุกสนานในการเรียน ครูเน้นน้อยจะสอดแทรกคุณธรรมให้กับนักเรียนทุกชั่วโมง โดยการยกตัวอย่างประกอบ ให้นักเรียนตอบคำถามและแสดงเหตุผลประกอบ การวัดผลและประเมินผลใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจผลงานทั้งแบบฝึกหัดและการทำโครงการ การทดสอบ โดยมีเกณฑ์การวัดผลประเมินผลประกอบ

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีความสามารถในการพูดแสดงเหตุผล เข้าใจง่ายและชัดเจน เป็นที่ยอมรับของครูในสายชั้น โดยให้เป็นพิธีกรในการจัดกิจกรรมวันสำคัญของโรงเรียน

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความร่วมมือต่อกลุ่มทุกครั้ง เมื่อมีความเห็นขัดแย้งภายในกลุ่ม ครูเน้นน้อยจะเป็นผู้แก้ปัญหาโดยใช้การพูดคุยอย่างประนีประนอม ทำให้บรรยากาศการประชุมไม่เคร่งเครียด

กรณีศึกษาที่ 7 ครูกล้า (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูกล้าจะทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ ครูกล้าสอนวิชาคณิตศาสตร์ กิจกรรมการสอนส่วนใหญ่เป็นการอธิบายและยกตัวอย่างให้นักเรียนดูบนกระดาน ให้นักเรียนตอบคำถามทีละคน แล้วให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด วิธีการวัดผลและประเมินผล ใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจแบบฝึกหัด และการทดสอบ

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูกล้าเป็นครูใหม่และอายุน้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของต่อที่ประชุม แต่เมื่อจบการประชุมกลุ่ม ครูกล้าจะแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา และมีเหตุผลประกอบ โดยมีครูงามตาเป็นผู้ฟัง ครูงามตาจะพูดให้กำลังใจและสนับสนุนให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมในครั้งต่อไป ซึ่งสมาชิกยอมรับและเห็นด้วยกับความคิดครูกล้า

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูกล้าจะปรับวิธีการทำงานของตนให้เข้ากับสมาชิกในกลุ่ม ให้ความร่วมมือโดยส่งงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มทุกครั้ง เมื่อมีข้อขัดแย้งกันในกลุ่ม ครูกล้าจะใช้วิธีนิ่งไม่ได้ตอบ

กรณีศึกษาที่ 8 ครูพาฝัน (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน

ครูพาฝันจะออกแบบการสอน โดยเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนกำหนดให้ การเขียนกิจกรรมจะเขียนไม่ละเอียด การวัดประเมินผล จะใช้การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน การตรวจแบบฝึกหัดบางครั้งจะมีการทดสอบท้ายบทเรียน

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร เนื่องจากครูพาฝันขาดความมั่นใจในตนเอง การพูดแสดง ความเห็นไม่ชัดเจนเข้าใจยาก สมาชิกจะไม่ฟังเวลาครูพาฝันพูด ครูพาฝันจึงพูดน้อยเมื่อเข้ากลุ่ม

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูพาฝันจะรู้สึกว่าคุณเองไม่ค่อยเข้าใจ หรือเข้าใจช้า กว่าคนอื่น จึงทำให้การแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่มมีไม่มาก เมื่อเพื่อนสมาชิกให้ความสนใจและ ตั้งใจฟังความคิดเห็นนั้น ครูพาฝันก็แสดงความคิดเห็นมากขึ้น

***ครูพาฝันขอถอนตัวจากการเป็นกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากมีภาระทางครอบครัว

กรณีศึกษาที่ 9 ครูหวานใจ (นามสมมติ)

2.1 ด้านจัดการการสอน ครูหวานใจมีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการ เรียนรู้บางหน่วย เพื่อเป็นการฝึกทักษะการเขียนของตนเอง บางครั้งอาจไม่ตรงกับครูคนอื่น แต่ครู หวานใจยังเชื่อในความเข้าใจของตน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูหวานใจจะพูดอธิบายเนื้อหามากเกินไป จนทำให้ผู้ฟัง เข้าใจยาก ไม่สามารถจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ครูหวานใจต้องการสื่อสาร

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูหวานใจพูดเสียงเบา ไม่ชัดเจน สมาชิกในกลุ่มจึง ไม่ฟังในสิ่งที่ครูหวานใจพูด การประชุมครั้งต่อไปครูหวานใจจะนั่งเงียบ ไม่พูดแสดงความเห็น

กรณีศึกษาที่ 10 ครูไพเราะ (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูไพเราะสอนวิชาคณิตศาสตร์วิชาเดียว การ วิเคราะห์ปัญหาของนักเรียน ใช้การสังเกตพฤติกรรมนักเรียนขณะสอน และหาวิธีช่วยเหลือ นักเรียนหลายรูปแบบ ครูไพเราะเคยใช้วิธีต่างๆ แก้ปัญหามาแล้ว เมื่อไม่ได้ผล ครูไพเราะจะพูดคุย กับครูคนอื่น และนำวิธีนั้นมาทดลองใช้กับวิธีสอนของตน คือการอธิบาย โจทย์บนกระดานให้ นักเรียนตอบถึงถาม เมื่อถูกถามถึงการเขียนหน่วยการเรียนรู้ ครูไพเราะจะบอกว่าไม่เข้าใจ ความหมายในบางประเด็นที่ปรากฏในแบบฟอร์ม ไม่ทราบจะเขียนในลักษณะไหน เพราะตอน อบรมมีเวลาน้อย จึงมีการฝึกปฏิบัติน้อย ประกอบกับเมื่อได้แบบฟอร์มมาแล้ว ไม่เขียนทันที จึง ทำให้ลืมวิธีการเขียน แต่ครูไพเราะคิดว่า ถ้ามีการทบทวนจะสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ และถ้าเขียนไว้ก่อนล่วงหน้าจะทำให้การสอนไม่ติดขัด เพราะมีเวลาเตรียมสื่ออุปกรณ์ เอกสาร ประกอบการเรียนทำให้นักเรียนได้ฝึกทำแบบฝึกหัดใหม่ๆ ตอนนี้ครูไพเราะใช้เอกสารที่มีอยู่เดิมซึ่ง จัดทำไว้หลายปีแล้ว ยังไม่ได้ปรับใหม่ จึงต้องการที่จะเขียนหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการ การเรียนรู้ในแนวใหม่บ้าง เป็นการทบทวนความรู้เดิมและสิ่งที่วิทยากรให้ความรู้

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูไพเราะเป็นคนกล้าพูดแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม และเป็นผู้พูดตลอด บางครั้งเป็นการพูดเรื่องเดิม พูดเร็ว ขาดการเรียงลำดับเรื่องที่จะพูดไว้ก่อน เมื่อคิดเรื่องใดก็จะพูดออกมาทันที สมาชิกจะฟังและไม่ได้ตอบ บางครั้งจะไปพูดกับคนอื่น

2.2.2 การทำงานเป็นทีม เป็นผู้พูดเสนอความคิด แต่ไม่ให้ความเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นพูด จะเห็นจากการพูดของคนหนึ่งในโรงเรียนว่า “เจอไพเราะหรือยัง ได้คุยกันหรือเปล่า พูดทันไหม ฟังทันไหม เขาไม่ค่อยฟังใครหรอก เอาแต่พูดอย่างเดียว (หัวเราะ)”

กรณีศึกษาที่ 11 ครูต้องตา (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการสอน ครูต้องตาจะวางแผนการสอนไว้อย่างไม่ละเอียด เพื่อให้ตนเองทราบว่าวันนี้จะทำอะไรบ้างโดยใช้เอกสารประกอบการเรียนมาเปิดดูบทเรียนที่นักเรียนเรียนไปแล้ว แต่ไม่ได้เขียนเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ วิธีการสอนส่วนใหญ่จะให้นักเรียนทำกิจกรรมเรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อมในชุมชน ครูต้องตาจะพานักเรียนไปเดินดูสิ่งแวดล้อมรอบๆ โรงเรียน แล้วให้กลับมาอภิปราย โดยครูเป็นผู้ตั้งคำถามให้นักเรียนหาคำตอบ จากนั้นจะให้นักเรียนทำแบบฝึกหัดหรือทำโครงการ จากนั้นจะประเมินผลจากผลงานของนักเรียนและการสังเกต

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูต้องตาเป็นครูที่พูดเก่ง น่าเสียงน่าฟัง มีทักษะในการพูด โนม่น้าว ให้กำลังใจ มีอารมณ์ขัน ช่วยทำให้บรรยากาศในการประชุมไม่เคร่งเครียด เวลาอภิปรายจะมีเหตุผลประกอบและอธิบายสิ่งที่ตนเคยทำให้สั้นชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมองเห็นภาพการทำงานนั้นและสามารถนำไปเป็นตัวอย่างหรือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่จะนำไปดำเนินการต่อไป ลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของผู้นำ

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูต้องตาเป็นครูที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เมื่อมีการประชุมกลุ่มจะเป็นผู้ช่วยทำให้บรรยากาศไม่เครียด นอกจากนั้นครูต้องตา ยังเป็นผู้ที่ขอศึกษาค้นคว้าเวลาแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่มจะมีทั้งประเด็นปัญหา แนวทางในการแก้ปัญหา ข้อเสนอแนะที่มีตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจน ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานของตนเองได้เป็นอย่างดี จึงเป็นที่ปรึกษาของเพื่อนครูในโรงเรียน เรื่องใดที่ครูต้องตาไม่สามารถอธิบายได้ จะขอเวลาไปศึกษาค้นคว้าเมื่อได้คำตอบจะนำมาอธิบายให้เพื่อนครูทราบภายหลัง ครูต้องตาบอกว่า “เวลามีใครมาถามเรา เราตอบไม่ได้ เราจะบอกเขาว่าขอเวลาก่อนนะ จะลองกลับไปค้นคว้าแล้วจะมาบอกภายหลัง.. โอเคหาจุดสำหรับมาถามเรา เราจะปฏิเสธว่าไม่รู้ก็ทำไม่ได้ สงสารเขาเราช่วยอะไรได้ก็ช่วย เมื่อเราไปค้นคว้า

เราก็ได้ความรู้เหมือนกัน จริงไหมคะ”

ครูต้องตา (11/08/53)

แต่ข้อสังเกตจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยพบว่าเมื่อครูต้องตาพูด สมาชิกคนอื่นจะไม่พูด หรือบางครั้งสมาชิกกำลังอภิปรายอยู่ ครูต้องตาจะแทรกขึ้นมาทำให้สมาชิกคนดังกล่าวหยุดพูด และประเด็นนั้นก็ไม่มีใครสนใจและไม่มีการพูดถึงอีกเลย ครูต้องตาจึงเป็นผู้ที่แสดงความเห็นมากกว่าสมาชิกคนอื่น

กรณีศึกษาที่ 12 ครูธิดา (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ก่อนย้ายมาอยู่โรงเรียนพัฒนาคุณ ครูธิดาจะทำแผนการสอนตลอดปี เพราะเป็นนโยบายของโรงเรียน แต่เมื่อมาอยู่โรงเรียนแห่งนี้ไม่มีการบังคับให้ทำ จึงไม่ยอมทำและขณะอบรมการทำหน่วยการเรียนรู้และนำไปสู่แผนการจัดการเรียนรู้ตามโครงการของเขตพื้นที่การศึกษาศรีธิดาก็ไม่ให้ความสนใจเพราะคิดว่าไม่มีความจำเป็นต้องใช้ อีกประการหนึ่งวิทยากรที่อบรมพูดไม่ชัดเจน คำบางคำไม่รู้ว่าจะหมายถึงอะไร จะต้องเขียนอย่างไร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นขณะอบรม แต่ครูธิดาไม่กล้าถามเพราะเกรงว่าคนอื่นจะเข้าใจแล้วจะทำให้เสียเวลาเมื่อต้องลงมือปฏิบัติจริงจึงได้รู้ว่าคนอื่นก็ไม่เข้าใจเช่นกัน จึงเป็นสาเหตุให้ครูธิดาต้องการมีความรู้ และสามารถเขียนหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ให้ได้ การสอนของครูธิดาจึงเป็นการเน้นให้นักเรียนอ่านหนังสือได้ทำเลข ได้ถูกต้อง ทำงานเป็นระเบียบ ลายมือสวย ดังนั้นนักเรียนจึงฝึกทำแบบฝึกหัดมาก

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูธิดามีทักษะในการสื่อสารทั้งกับนักเรียน ผู้ปกครองและครูในสายชั้นโดยการพูด จะเสียงดังฟังชัด ในการพูดแต่ละครั้งจะมีความหมายชัดเจนในประโยคแต่ละประโยคหรือคำแต่ละคำ ไม่พูดซ้ำเรื่องเดิม ถ้าไม่เข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติ จะไม่ถ่างทอดโดยใช้ความคิดของตนเอง ตีความออกมา แต่จะให้ผู้ปฏิบัติได้ฟังจากผู้บริหารด้วยตนเองในการประชุมครู เพราะไม่ต้องการให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดหรือสับสนในการปฏิบัติ ครูในสายชั้นประถมศึกษาชั้นปีที่ 2 จึงได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน หากมีการผิดพลาดจากการสื่อสาร ครูธิดาจะรับผิดชอบด้วยตนเอง

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูธิดาจะให้โอกาสครูในสายชั้นได้แสดงความสามารถและคอยให้คำแนะนำ วิธีการปฏิบัติข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อครูในสายชั้น แม้ว่าจะเป็นคนพูดเสียงดัง ตรงไปตรงมา แต่ครูธิดาก็รู้จักใช้บทบาทในการเป็นผู้นำทีมได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นที่รักและเกรงใจของคณะทำงาน แต่การเป็นคนใจร้อนทำให้ครูธิดาต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์การทำงานมาให้ทั้งหมด และเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง

กรณีศึกษาที่ 13 ครูกำไล (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูกำไลมีประสบการณ์ในการสอนน้อย เมื่อโรงเรียนให้อิสระในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ จึงไม่เขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และใช้วิธีสอนที่ยึดเนื้อหาจากเอกสารประกอบการเรียน โดยการคัดตัวอย่างจากครูวิชา ใช้เอกสารเสริมความรู้ที่ครูวิชาเป็นผู้จัดทำ เมื่อโรงเรียนจัดการอบรมปฏิบัติการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการเรียนรู้ ครูกำไลก็ไม่ได้ให้ความสนใจมากนักและไม่เข้าใจความหมายของแต่ละประเด็นหลักในการอบรมจะจัดกลุ่มตามสาระการเรียนรู้ กลุ่มของครูกำไลทำหน่วยการเรียนรู้ส่งวิทยากรได้ 1 หน่วย ครูกำไลจึงมีตัวอย่างการเขียนหน่วยการเรียนรู้แต่ยังไม่ได้เขียนแผนการจัดการเรียนรู้ เมื่อจำเป็นต้องส่งให้ฝ่ายบริหารตรวจ ครูกำไลจึงเริ่มกลับมาทดลองเขียน แต่ไม่สามารถเขียนได้ จึงต้องการความรู้ในเรื่องดังกล่าว

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร เนื่องจากเป็นครูที่ไม่ช่างพูด โดยเฉพาะกับผู้ที่ไม่คุ้นเคย ครูกำไลจึงไม่มีโอกาสได้แสดงถึงทักษะในการสื่อสาร ได้ชัดเจน แต่จากการสังเกตการณ์สอนของครูกำไล จึงพบว่า ครูขาดความเชื่อมั่นในการพูดสื่อสาร เพราะเกรงว่า จะพูดไม่ถูกต้อง ข้อความที่พูดจึงไม่ต่อเนื่องขาดความชัดเจน

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูกำไลจะให้ความร่วมมือในการทำงานทุกเรื่องที่หัวหน้าขอความร่วมมือ เช่น การนำผลงานของนักเรียน ไปจัดแสดง เป็นต้น ซึ่งครูกำไลยังไม่ได้แสดงบทบาทในร่วมคิดในฐานะสมาชิกกลุ่ม แต่จะเป็นบทบาทในการปฏิบัติตามมากกว่า

กรณีศึกษาที่ 14 ครูแก้วตา (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการสอน ครูแก้วตา มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 30 ปี แม้ไม่มีการออกแบบการสอนก่อน ก็สามารถคิดกิจกรรมการสอนได้ไม่ยาก แต่ด้วยภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมีมากจึงทำให้วิธีการสอนของครูเป็นการให้นักเรียนค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต เอกสารประกอบการเรียนในห้องสมุด จากนั้นจึงให้นักเรียนออกมานำเสนอสิ่งที่ค้นคว้ามาแจ้งให้นำไปจัดทำลงในบอร์ดแผ่นเล็กเพื่อส่งครู เมื่อต้องส่งหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ให้ฝ่ายบริหารหรือรายงานเขตหลังจากเขตได้ส่งวิทยากรมาให้ความรู้แล้ว ครูแก้วตาจึงทำแบบฟอร์มที่ได้รับแจกมาเขียน จึงรู้ว่าต้องมีการทบทวนการเขียนหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ต่อไป

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูแก้วตา มีทักษะในการพูดถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจง่าย มีการยกตัวอย่างประกอบการอธิบายทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนั้นครูแก้วตายังได้รับ

มอบหมายจากฝ่ายบริหาร ไปนำเสนอผลงานวิจัยในชั้นเรียนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ กรุงเทพมหานคร เขต3 ปีการศึกษา 2552 และรุ่นที่2 ปีการศึกษา 2553 ซึ่งมีผู้สนใจเข้าชมผลงาน พร้อมกับซักถามและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูแก้วตา ความสามารถของครูแก้วตาเป็นที่ยอมรับจากครูในโรงเรียนเช่นกัน แต่ลักษณะของครูแก้วตาเป็นคนเอาจริงเอาจัง จึงทำให้ครูหลายคนไม่กล้าถามหรือขอคำปรึกษาจากครูแก้วตา

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูแก้วตาจะให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้ง แม้ว่าโรงเรียนจะไม่มีคำสั่งหรือกำหนดการหรือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนแต่ครูแก้วตาจะรู้ว่าควรทำอะไร ทำอย่างไรเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้รับคำชมเชยจากผู้เยี่ยมชม ดังคำสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า “พี่ไม่รู้หรือกว่าขั้นตอนกิจกรรมจะมีอะไรต่อไปเพราะไม่ได้ระบุในคำสั่งจะมีคนที่รู้คือ พิธีกรดำเนินการเท่านั้น แต่งานนี้จัดเป็นประจำปี เราจึงรู้ว่า ควรจะอย่างไร โรงเรียนไม่ได้แต่งตั้งปฏิคมแต่เรารู้หน้าที่พี่ก็จะเรียกเด็กมาช่วยบริการน้ำดื่มให้แขกที่มาร่วมงาน เด็กๆพวกนี้เราฝึกมา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในวิชางานบ้าน เขาก็ทำได้สินะ”

ครูแก้วตา (11/08/53)

กรณีศึกษาที่ 15 ครูชาย (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน การสอนของครูชายจะใช้วิธีอธิบาย และหาคำพูดที่นักเรียนเข้าใจง่าย บางครั้งจะให้นักเรียนเข้าห้องสมุด ค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต เมื่อโรงเรียนจัดการอบรมปฏิบัติการการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ ครูชายให้ความสนใจและต้องการเขียนให้ถูกต้อง เพราะเห็นว่าการออกแบบการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการสอนมาก ครูชายทดลองเขียนส่งวิทยากร แต่ครูชายมีประสบการณ์ในการเขียนน้อยจึงไม่เข้าใจ หลังการอบรมครูชายจึงนำมาทำเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ได้ จึงใช้วิธีสอนแบบเดิม

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูชายจะไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็น เพราะคิดว่าตนเองอายุน้อย เกรงใจ ครูรุ่นเก่าๆ เวลาสนทนากลุ่มจะนั่งเงียบ ถ้าถามก็จะตอบ แต่ไม่สามารถขยายความที่ทำให้คนอื่นเข้าใจประเด็นที่ตนพูด ต้องมีผู้คอยสรุปหรือจับประเด็นสำคัญให้ แล้วให้ครูชายตรวจสอบคำตอบว่าตรงกับสิ่งที่ครูชายพูดหรือไม่

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูชายมีทักษะความสามารถในการประสานงานร่วมกับครูคนอื่นได้ดี เพราะเป็นคนที่มีน้ำใจ จึงทำให้ได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนครูแต่สิ่งที่ครูชายเห็นว่า สิ่งที่ตนเองต้องพัฒนาคือการเสนอข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำในการทำงานให้กับสมาชิก โดยปกติครูชายจะเป็นผู้รับคำแนะนำ หรือรับคำสั่งจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือฝ่ายบริหารเท่านั้น

กรณีศึกษาที่ 16 ครูคำหอม (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูคำหอมสอนห้องเรียนที่ทดลองใช้การสอนแบบ BBL ไม่ให้ความสำคัญกับการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ เวลาสอนจะดูที่หลักสูตรหนังสือ ประกอบการสอน แผนการจัดการเรียนรู้จะแบ่งกันเขียนในสายชั้นคนละวิชาและใช้ร่วมกันภายในสายชั้น รวมทั้งแบบฝึกของนักเรียนจะช่วยกันทำและใช้ร่วมกัน

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูคำหอมจะใช้วิธีการสื่อสาร โดยการพูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะเดินไปพบครูด้วยตัวเองทุกครั้ง

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูคำหอมจะเป็นผู้ประสานงานด้วยตัวเอง แต่เป็นการประสานในลักษณะสั่งการให้ปฏิบัติตาม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงานน้อย ปัญหาจากการทำงานซึ่งเป็นลักษณะต่างคนต่างแก้ปัญหาตนเอง ขาดความร่วมมือในการแก้ปัญหา

กรณีศึกษาที่ 17 ครูดาว (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูดาวสอนห้องเรียนที่ทดลองใช้การสอนแบบ BBL ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ครูดาวให้ความสำคัญกับการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ เวลาสอนจะดูหลักสูตร หนังสือประกอบการสอน สำหรับแผนการจัดการเรียนรู้จะแบ่งกันเขียนกับครูในสายชั้นคนละวิชาและใช้ร่วมกันภายในสายชั้น รวมทั้งแบบฝึกของนักเรียนจะช่วยกันทำและใช้ร่วมกัน

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร เป็นครูพูดน้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูดาว เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม และให้ความร่วมมือในการทำงานดีมาก จึงเป็นที่ไว้วางใจของหัวหน้ากลุ่ม แต่สิ่งที่ครูดาวต้องการพัฒนาคือ การให้ข้อเสนอแนะ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงานน้อย เวลาเกิดปัญหาจะแก้ไขด้วยตนเอง บางครั้งแก้ปัญหาไม่ได้ จะเครียด และก็ปล่อยวางเฉย

กรณีศึกษาที่ 18 ครูนกยูง (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูนกยูงให้ความสำคัญต่อการสอน โดยทุกครั้งที่ต้องไปประชุมอบรมจะมอบหมายงานหรือในงานสำหรับนักเรียน ส่วนใหญ่จะออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเขียนเป็นโครงร่างว่าจะสอนอะไร ภาระงานที่ให้นักเรียนทำ เพราะไม่มีเวลาเขียนอย่างละเอียด ดังนั้นการสอนจึงเป็นการอธิบาย โดยยกตัวอย่าง โจทย์บนกระดาน ให้นักเรียนออกมาแสดงวิธีทำเพื่อเฉลยคำตอบ แล้วทำแบบฝึกหัดในชั่วโมง โดยครูจะเดินดูและอธิบาย เมื่อเห็นนักเรียนทำไม่ได้

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการพูดคุยถึงสาระที่ไปอบรม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการอบรม และสาระของการอบรม

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ใช้ความสนิทสนมส่วนตัวเพื่อขอความร่วมมือในการทำงาน บางครั้งการแก้ไขปัญหาในการทำงานยังมีความเกรงใจกันเพราะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกในทีมงานน้อย

กรณีศึกษาที่ 19 ครูไข่มุก (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน เนื่องจากมีภาระงานแทรกซ้อนมาก ครูไข่มุกจึงไม่ได้ออกแบบการจัดการเรียนรู้อย่างละเอียด จะกำหนดในสมุดส่วนตัวว่า สอนถึงเรื่องอะไร กิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้จะเป็นการอธิบาย ให้นักเรียนอ่านจากหนังสือเรียนพร้อมกันและอ่านเป็นรายบุคคล สรุปบทเรียน โดยการถามตอบเป็นรายบุคคลและตอบพร้อมกัน จากนั้นจึงให้ทำแบบฝึกหัดใน ครูจะเดินดูและอธิบาย เมื่อเห็นนักเรียนทำไม่ได้

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูไข่มุกเป็นครูที่ใจเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี การพูดคุยสื่อสารกับครูจึงเป็นไปด้วยความสุภาพ ชัดเจน ถ้าต้องการให้ผู้ฟังเห็นความสำคัญในเรื่องใดครูไข่มุกจะใช้วิธีเน้นคำหรือประโยคให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การนำเสนอความคิดเห็นจะใช้คำพูดโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญ ความเป็นเหตุเป็นผล ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูไข่มุกให้ความสำคัญต่อสมาชิกในทีมงานทุกคน และใช้วิธีการประสานความร่วมมือในลักษณะของการขอช่วยเหลือ และร่วมมือกันแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จนได้วิธีการปฏิบัติที่มาจากความเห็นของสมาชิก

กรณีศึกษาที่ 20 ครูสศไส (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูสศไสให้ความสำคัญต่อนักเรียนมาก จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างใกล้ชิดจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้สม่ำเสมอ มีการบันทึกผลหลังสอน เพื่อนำผลนั้นมาปรับปรุงการสอนของตนเอง ใช้กิจกรรมการสอนที่กระตุ้นความสนใจของนักเรียนอย่างหลากหลายโดยเฉพาะการร้องเพลงประกอบท่าทางเพราะมีความสามารถพิเศษด้านนาฏศิลป์ สำหรับการประเมินผลการเรียนรู้ ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมและติดตามผลการปฏิบัติงานของนักเรียนตลอดเวลา เมื่อพบว่านักเรียนมีปัญหาจะดำเนินการแก้ปัญหาทันที

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูสศไสมีความสามารถในการพูดสื่อสาร แต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะคิดว่าตนเองมีความรู้่น้อย แต่มีประสบการณ์ในการดูแล ให้ความรัก ความ

อบอุ่นอย่างใกล้ชิดกับนักเรียนมาโดยตลอด จึงสามารถนำเสนอวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนต่อผู้มาเยี่ยมชมโรงเรียนได้ ครูศศิโสภิตไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ตอบจะถูกต้องหรือไม่ รู้แต่ว่าเมื่อนำไปใช้แล้วได้ผล ก็ใช้วิธีการนั้นต่อไป

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูศศิโสภิตมีบทบาทเป็นสมาชิกในทีมงาน ได้ให้ความร่วมมือต่อกลุ่ม ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ เมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงานในกลุ่ม ครูศศิโสภิตจะเสนอความคิดและร่วมแก้ไขปัญหากับทีมงานทุกครั้ง

กรณีศึกษาที่ 21 ครูน้ำอ้อย (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูน้ำอ้อยให้ความสำคัญ ความอบอุ่น ดูแลช่วยเหลือ นักเรียนอย่างใกล้ชิดทั้งด้านการเรียน สุขภาพ และเศรษฐกิจของนักเรียน โดยการสังเกตศึกษาข้อมูลของนักเรียน ครูน้ำอ้อยต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนต่างๆ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งครูน้ำอ้อยคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ครูต้องได้รับการพัฒนาหรือเสริมสร้างตลอดเวลา

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ครูน้ำอ้อยมีความสามารถในการพูดสื่อสารให้นักเรียนเข้าใจ โดยยกตัวอย่างประกอบ แต่ไม่ค่อยกล้านำเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม เพราะคิดว่าตนเป็นครูธรรมดา ไม่เก่ง เหมือนครูคนอื่นๆ ได้แต่คิดในใจไม่พูดออกมา ซึ่งบางครั้งสิ่งที่ตนเองคิดไปตรงกับครูคนอื่น เสนอต่อที่ประชุม จึงทำให้เกิดความภูมิใจในความคิดของตนดังกล่าว

2.2.2 การทำงานเป็นทีม ครูน้ำอ้อยมีบทบาทเป็นสมาชิกทีมงาน ได้ให้ความร่วมมือ เมื่อมีการประสานมาจากหัวหน้า หรือประธานการดำเนินงาน ร่วมแก้ไขปัญหาดตาม ข้อตกลงของทีมงาน สำหรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ครูน้ำอ้อยเป็นคนเปิด โอกาสให้ตนเองในการเรียนรู้ ยอมรับความคิดหรือทั้งข้อเสนอแนะจากเพื่อนครู

กรณีศึกษาที่ 22 ครูตุ๊กตา (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูตุ๊กตามีทักษะเทคนิคการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสอน ครูตุ๊กตาจะเตรียมการสอนล่วงหน้า จึงสามารถจัดหาสื่อมาประกอบการสอน เมื่อสอนจบจะให้ห้องอื่นนำไปใช้สอนต่อไป สื่อที่ใช้บางครั้งจะใช้ของจริงถ้าไม่สามารถนำของจริงมาให้ให้นักเรียนดูได้ จะใช้การค้นหากจากเว็บไซต์ และนำมาแสดง โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ครูจะใช้การสอนที่ให้นักเรียนคิด โดยใช้คำถาม และจะไม่ตำหนิ ถ้านักเรียนตอบไม่ได้ แต่จะให้เพื่อนช่วยหาคำตอบ ขณะสอนครูจะให้กำลังใจกระตุ้นให้นักเรียนตอบคำถามนักเรียนตั้งใจ สนใจร่วมกิจกรรมด้วยความสนุกสนาน

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว ประเด็นหรือสาระในการพูดมีความชัดเจนมีหลักการประกอบอย่างมีเหตุมีผล ทำให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติได้ถูกต้อง ผลสำเร็จของงานเป็นที่พอใจของครูมอบหมายหรือฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ครูผู้ศึกษายังใช้เทคโนโลยี (อินเทอร์เน็ต) ในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนและครู

2.2.2 การทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับครูผู้ร่วมงานก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงานจึงได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานดีมาก

กรณีศึกษาที่ 23 ครูศักดิ์ (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ครูศักดิ์จะเตรียมการสอน โดยศึกษาเนื้อหา จัดหาสื่อเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการสอน โดยบูรณาการดนตรี นาฏศิลป์กับภาษาไทย จัดเตรียมสื่อช่วยสอน ได้แก่ CD ต่างๆ เพื่อให้นักเรียนสนุกในการเรียน การวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ ใช้การสังเกตพฤติกรรม การตรวจงาน และการทดสอบ

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว โดยใช้หลักการเหตุผล ประกอบชัดเจน การนำเสนอความคิดเห็นจะยกตัวอย่างประกอบทำให้ผู้ทำเข้าใจง่าย

2.2.2 การทำงานเป็นทีม สามารถประสานงานและได้รับความร่วมมือจากครูเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น และร่วมกันสรุปเน้นความคิดของกลุ่ม

กรณีศึกษาที่ 24 ครูก้อง (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน ใช้การสอนแบบอธิบายประกอบสื่อที่สร้างด้วยโปรแกรมนำเสนอ นักเรียนบันทึกเนื้อหาลงในสมุดของตนขณะอธิบายครูจะใช้ซักถามในเนื้อหาที่นำเสนอ บางครั้งจะยกตัวอย่างให้นักเรียนคิดเปรียบเทียบ การวัดผลประเมินผล จะใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรม และการตอบคำถามของนักเรียน การตรวจผลงาน และการทดสอบ

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร มีความสามารถในการพูดเสนอความคิดอย่างมีเหตุมีผล แต่ไม่กล้าแสดงออกในที่สาธารณะ

2.2.2 การทำงานเป็นทีม จะให้ความร่วมมือในงานที่ได้รับมอบหมาย ทุกครั้งมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเฉพาะบุคคลที่มีความสนิทสนม และให้ความไว้วางใจกันเท่านั้น

กรณีศึกษาปีที่ 25 ครูอิทธิ (นามสมมติ)

2.1 ด้านการจัดการการสอน วิธีการสอนที่ใช้เป็นแบบบรรยาย ใช้เอกสารประกอบการเรียน และแบบฝึกหัดที่ครูได้จัดทำขึ้นเอง กิจกรรมที่ใช้ขณะทำการสอนครูจะใช้วิธีถามให้นักเรียนตอบ และให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด ครูจะเฝ้าดูสูง นักเรียนทำงานและให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล ช่วงสุดท้ายของการสอนจะตรวจงานพร้อมกับบนกระดานครูจะอธิบายข้อที่นักเรียนตอบผิด

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.2.1 การสื่อสาร ความสามารถในการเขียนพูดนำเสนอได้สั้น กระชับ และมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกัน และปฏิบัติได้ถูกต้อง

2.2.2 การทำงานเป็นทีม สามารถประสานงานกับครูในโรงเรียนได้ดีและได้รับความร่วมมือจากครูในโรงเรียน ทำให้งานประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 แผนปฏิบัติการวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ
สำหรับครูประถมศึกษา สนามวิจัย พื้นที่ศึกษาที่ 1 ตุลาคม 2552 – กันยายน 2553

ที่	ภาคเรียนที่	วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม	กรณีศึกษาที่	หมายเหตุ
1	2/2552	ต.ค.52-ก.ย.53	สังเกตสภาพทั่วไปของสนามวิจัย	-	
2	1/2553	พ.ย.10 พ.ค.53	ขออนุญาตใช้พื้นที่อย่างไม่เป็นทางการ	-	
3	1/2553	ศ. 14 พ.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 (สร้างเป้าหมายร่วมกัน)	1-8	
4	1/2553	พ. 26 พ.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 (ร่วมวางแผนการทำงาน)	1-8	
5	1/2553	พ.ย.27 พ.ค.53	สัมภาษณ์รายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ	1-4	
6	1/2553	พ. 2 มิ.ย.53	สัมภาษณ์รายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ	5-8	
7	1/2553	อ. 8 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
8	1/2553	พ. 9 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
9	1/2553	อ.22 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
10	1/2553	พ. 23 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
11	1/2553	อ. 6 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
12	1/2553	พ. 7 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
13	1/2553	อ. 20 ก.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
14	1/2553	พ. 21 ก.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
15	1/2553	ศ. 23 ก.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 3 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
16	1/2553	อ. 3 ส.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
17	1/2553	พ. 4 ส.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
18	1/2553	อ. 17 ส.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
19	1/2553	พ. 18 ส.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
20	1/2553	อ. 31 ส.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
21	1/2553	พ. 1 ก.ย.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
22	1/2553	อ. 14 ก.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
23	1/2553	พ. 15 ก.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
24	1/2553	ก.ย. 53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 4 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
25	2/2553	พ.ย-ธ.ค.53	สัมภาษณ์เจาะลึก	1-8	

แผนปฏิบัติการวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา
 สนามวิจัย พื้นที่ศึกษาที่ 2 ตุลาคม 2552 – กันยายน 2553 รวมระยะเวลา 12 เดือน

ที่	ภาค เรียนที่	วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม	กรณี ศึกษาที่	หมายเหตุ
1	2/2552	ต.ค.52-ก.ย.53	- สังเกตสภาพทั่วไป และสร้างความคุ้นเคย	-	
2	1/2553	พ.ค.6 พ.ค.53	ขออนุญาตใช้พื้นที่อย่างไม่เป็นทางการ	-	
3	1/2553	ศ. 7 พ.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 (สร้างเป้าหมายร่วมกัน)	1-8	
4	1/2553	อ. 25 พ.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 (ร่วมวางแผนการทำงาน)	1-8	
5	1/2553	พ.ค.3 มิ.ย.53	สัมภาษณ์รายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ	1-4	
6	1/2553	พ.ค.10 มิ.ย.53	สัมภาษณ์รายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ	5-8	
7	1/2553	พ. 16 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
8	1/2553	พ.ค.17 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
9	1/2553	พ.30 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
10	1/2553	พ.ค. 1 ก.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
11	1/2553	พ. 14 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
12	1/2553	พ.ค.15 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
13	1/2553	พ. 28 ก.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
14	1/2553	พ.ค.29 ก.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
15	1/2553	ส.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 3 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
16	1/2553	พ. 11 ส.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
17	1/2553	พ.ค.19 ส.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
18	1/2553	พ. 25 ส.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
19	1/2553	พ.ค.26 ส.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
20	1/2553	พ. 8 ก.ย.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
21	1/2553	พ.ค. 9 ก.ย.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
22	1/2553	พ. 22 ก.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
23	1/2553	พ.ค.23 ก.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
24	1/2553	ก.ย. 53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 4 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
25	2/2553	พ.ย-ธ.ค.53	สัมภาษณ์เจาะลึก	1-8	

แผนปฏิบัติการวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา
 สนามวิจัย พื้นที่ศึกษาที่ 3 ตุลาคม 2552 – กันยายน 2553 รวมระยะเวลา 12 เดือน

ที่	ภาค เรียนที่	วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม	กรณี ศึกษาที่	หมายเหตุ
1	2/2552	ต.ค.52-ม.ค.53	- สังเกตสภาพทั่วไป และสร้างความคุ้นเคย	-	
2	1/2553	อ. 1 มิ.ย.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 (สร้างเป้าหมายร่วมกัน)	1-8	
3	1/2553	อ. 8 มิ.ย.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 (ร่วมวางแผนการทำงาน)	1-8	
4	1/2553	จ. 14 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
5	1/2553	อ. 15 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
6	1/2553	จ. 28 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
7	1/2553	อ. 29 มิ.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
8	1/2553	จ. 12 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
9	1/2553	อ. 13 ก.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
10	1/2553	ก.ค.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 3 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
11	1/2553	จ. 26 ก.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
12	1/2553	อ. 27 ก.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
13	1/2553	จ. 9 ส.ค.53	สังเกตการสอน	1-4	
14	1/2553	อ. 10 ส.ค.53	สังเกตการสอน	5-8	
15	1/2553	จ. 23 ส.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	1-4	
16	1/2553	อ. 24 ส.ค.53	สังเกตการสอน /สัมภาษณ์เจาะลึก	5-8	
17	1/2553	จ. 6 ก.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
18	1/2553	อ. 7 ก.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
19	1/2553	จ. 20 ก.ย.53	สังเกตการสอน	1-4	
20	1/2553	อ. 21 ก.ย.53	สังเกตการสอน	5-8	
21	1/2553	ก.ย.53	สนทนากลุ่ม ครั้งที่ 4 (สะท้อนผลการปฏิบัติ)	1-8	แลกเปลี่ยน
22	2/2553	พ.ย-ธ.ค.53	สัมภาษณ์เจาะลึก	1-8	

หมายเหตุ ขึ้นสร้างสัมพันธ์ และขึ้นสร้างกลยุธามิตรทางการประเมิน กำหนดเวลา
 ตามความเหมาะสม ตามความต้องการของครู

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาง ประไพ ธรรมรัช เกิดที่จังหวัดนครสวรรค์ สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตร
วิชาการศึกษาชั้นสูงจากวิทยาลัยครูนครสวรรค์เมื่อปีการศึกษา 2518 สำเร็จการศึกษาปริญญา
การศึกษบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ สาขามัธยมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน
เมื่อปีการศึกษา 2523 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษาและ
พัฒนาหลักสูตร จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2546 และเข้าศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา
2549