



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ โดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา THE DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC COMPETENCY ENHANCEMENT MODEL USING FULLAN'S STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING FOR ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS

ประไพ ธรรมธัช*

ลำลี ทองจิ๋ว**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา และศึกษาคุณภาพของรูปแบบนี้ สำหรับสมรรถนะทางวิชาการที่เสริมสร้างให้กับครูในการวิจัยนี้ หมายถึง สมรรถนะต่อไปนี้ 1) สมรรถนะด้านการสอน ได้แก่ การออกแบบการสอน การดำเนินการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ และ 2) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ได้แก่ การสื่อสารผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและการทำงานเป็นทีม ดำเนินการพัฒนารูปแบบโดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับรูปแบบองค์กร การศึกษาภาคสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพและปัญหา สมรรถนะทางวิชาการของครู จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาสร้างต้นร่างรูปแบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของครูในส่วนที่ขาดหายไป และภายในกรอบการปรับรูปแบบองค์กร และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบพิจารณาความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ครูประถมศึกษา จำนวน 24 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มเป้าหมายที่เป็นครู ได้มาโดยวิธีเจาะจง เก็บข้อมูลพัฒนาการของสมรรถนะทางวิชาการของกลุ่มเป้าหมายโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสังเกตการสอนสังเกตการดำเนินงานด้านการเป็นผู้นำ โดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการบันทึกการปฏิบัติงานด้านการสอนและการเป็นผู้นำของครู ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ตีความสร้างข้อสรุป ผลการวิจัยสรุปว่า 1. หลังการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปของครู คือ สมรรถนะด้านการสอน ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ได้แก่ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม พบว่า ครูกลุ่มเป้าหมาย มีสมรรถนะทางวิชาการด้านการสอน และการเป็นผู้นำในระดับดีมาก โดยสมรรถนะในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน อยู่ในระดับดี สมรรถนะด้านการสื่อสารในระดับดี และการทำงานเป็นทีมในระดับดีมาก 2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการ

* นิติบริบาลคุณูปการบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



และวัตถุประสงค์ โดยหลักการของรูปแบบ ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ภายในกรอบการปรับสภาพสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยใช้องค์กรโรงเรียนเป็นฐาน สำหรับวัตถุประสงค์ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครูกลุ่มเป้าหมาย ส่วนที่ 2 กระบวนการเสริมสร้าง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจนไปร่วมกัน 2) สร้างสรรค์สายสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 4) สร้างกลยุธมิตรทางการประเมิน 3. หลังการใช้รูปแบบ พบว่า ครูแสดงสมรรถนะทางวิชาการที่ชัดเจนไปได้ และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

Abstract

The purposes of this research were to develop an academic competency enhancement (ACE) model adapting Fullan's strategies for organizational restructuring for 24 elementary school teachers in purposively selected three elementary schools in Bangkok, and to study quality of the developed model. The academic competency expected from the involved teachers referred to competency in instructional management and academic leadership. This model was developed through researching the related documents, and through data on academic competency of the 24 teachers, obtained from fieldwork study. The quality of the model was certified by selected 5 academic experts in the field of curriculum and instruction. Qualitative data on academic competency enhancement of the twenty-four teachers were collected through participation observation with in-depth interviews, focus group interview, dialogue, and personal reflective journals techniques.

Research findings were as the followings:

- 1. The twenty-four teachers possessed academic competency under the instructional domain at the level 4, while possessed academic competency under the leadership domain at the level 3. The absence competency were leadership domains; communication at the level 3; and team-working at the level 4.*
- 2. The Academic Competency Enhancement Model was initiated to enhance the absence competency of the 24 teachers, composed of the essential elements: a) rationale: restructure the cultural and actual work environmental so that to enhance the personnel to collaboratively and actively improve their academic competency; and objectives: the enhancement of the academic competency of the target teachers both on the instructional domain, and the leadership domain. The 4 strategies utilized emphasized on a) positive but quality supports from members in a small and tight-knitted teacher unit, b) the strategic plans emphasizing on caring goal sharing and caring-trust-respect performance with*



collaborative learning culture and c) school-based implementation for the restructuring of the learning and collaborative working culture.

3. After the model was implemented, the 24 teachers involved showed higher academic competencies in all three expectations and also affected their student learning improvement.

บทนำ

สภาพสังคมที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้สังคมโลกในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้จากผลกระทบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้โรงเรียนและท้องถิ่นสูงขึ้น โรงเรียนจึงสามารถปรับโครงสร้างและกรอบการทำงาน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น นับเป็นการปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับองค์กรเป็นฐาน และดำเนินการขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรแสดงศักยภาพทางวิชาการได้สูงสุด ดังเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีเป้าหมายหลักคือการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยทุกระดับรวมถึงตัวบุคคล โดยเฉพาะบทบาทของครูยุคปฏิรูปต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนต่าง ๆ แสวงหานวัตกรรมวิธีการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พลutti ศิริบรรณพิทักษ์, 2546: ก) จะเห็นว่า ครูยุคปฏิรูปการศึกษาต้อง “เป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน” จึงจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถด้านการสอนและความสามารถด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพให้มีความ

ก้าวหน้า ความสามารถดังกล่าวมีความหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลในองค์กร ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะทางวิชาการ

สมรรถนะทางวิชาการ (academic competency) หมายถึง กลุ่มความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการนำไปใช้ปฏิบัติงานด้านวิชาการที่รับผิดชอบได้สำเร็จ และผลการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร อันประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการจัดการสอน หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการออกแบบการสอน การดำเนินการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน และ 2) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2544: 138; พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และ พรทิพย์ แจ่มจัน, 2550: 402-407; ลำลี ทองธิว, 2545; สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 15-16; Wisconsin Department of Public Instruction, 2000; Ornstein & Lasley, 2000: 51-52; The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium cite in Troutman, 2005)

จากรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ความสามารถทางวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ผ่าน



ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีคะแนนเฉลี่ยทุกวิชาไม่ถึงร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 21) ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า แม้การปฏิรูปการเรียนรู้จะผ่านมาหลายปี แต่ครูยังไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจลงสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้ และจากการสำรวจปัญหาของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า งานที่ครูปฏิบัติประจำวันมีทั้งภาระงานสอน และภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมากมาย จึงทำให้เวลาสำหรับการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนลดน้อยลง และยังพบว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการ ไม่มีความยืดหยุ่น มีกฎระเบียบข้อบังคับมากมายที่ต้องปฏิบัติตาม รวมถึงขณะปฏิบัติงานครูยังเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความขัดแย้งกันระหว่างครูด้วยกัน หรือครูกับคณะกรรมการบริหาร การทำงานเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ สภาพดังกล่าวแสดงถึงโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นผลให้ครูไม่สามารถใช้สมรรถนะทางวิชาการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ควรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ รวมทั้งปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ครูได้ใช้ความสามารถในการพัฒนา การเรียนรู้ของนักเรียนได้เต็มตามศักยภาพ

งานวิจัยนี้ จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการและกลยุทธ์ที่ใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ภายในกรอบการปรับรูปแบบองค์กรตามแนวคิดของฟูลแลน รวมทั้งวิเคราะห์ความสามารถทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษาที่ขาดหายไป และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นรูปแบบ

การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา
2. เพื่อศึกษาคุณภาพของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน ซึ่งพบว่าอิงรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการร่วมมือรวมพลัง แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนนี้ ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์กรสามารถประยุกต์ใช้กับบริบทโรงเรียนได้โดยตรง ผู้วิจัยจึงได้นำวิธีการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ามาบูรณาการด้วย ดังนั้นสาระสำคัญโดยสรุปของแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สำหรับการพัฒนาแบบแผนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลน จึงมีดังนี้

1. การปรับโครงสร้างขององค์กร

หลักสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรฟูลแลน (Fullan, 1996: 47-48) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์กรต้องเป็นผลมาจากการจัดการภายในโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เป็นการปรับเพื่อให้ครูมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
3. เป็นการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาด้านวิชาการของ



โรงเรียน 4. เป็นการปรับเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาครูและทีมงาน และ 5. เป็นการทำให้เกิดการร่วมแรงรวมพลังภายในองค์กรและกับองค์กรอื่นเพื่อใช้ศักยภาพหลายด้านจากแหล่งทรัพยากรภายนอก

ลักษณะโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดใหม่ มีดังนี้ 1. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น คือ พร้อมที่จะปรับแผน หรือตัดสินใจอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้จากความผิดพลาด 2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คุณภาพและเป้าหมายในการทำงานในหน้าที่ 3. ปรับขนาดขององค์กร หรือหน่วยงาน หรือกลุ่มคณะทำงานให้มีขนาดเล็ก 4. เพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและให้อิสระในการทำงานด้านหลักสูตรและการสอนมากขึ้น 5. ลดความเป็นทางการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 6. ลดช่องว่างระดับการบริหาร โดยเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้คำแนะนำ อำนาจความสะดวกและช่วยเหลือในการทำงาน 7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ เน้นการทำงานเป็นทีม 8. ใช้การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้กับผู้ปฏิบัติงาน และ 9. กำหนดตารางเวลาว่างเพื่อให้ครูได้อภิปรายร่วมกัน (Steers, 1977; Etzioni, 1961: 40)

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย บรรยากาศการทำงาน เป็นแบบเน้นทีมงาน (Team Climate) เป็นการสร้างบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น เน้นการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Process) สามารถหาความรู้จากประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน มีการสื่อสารหลายทาง มีความเต็มใจทำงานร่วมกันเป็นทีม มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย

เดียวกัน เชื้อใจกันและกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันหาสาเหตุและแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้ง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและสร้างความคิดใหม่ ๆ ยอมรับความคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น (Reddin, 1988; Nonaka & Takeuchi, 1995: 71; Roueche & Baker, 1987; Davis, 1981; Stein & Steinhoff, 1963 cite in Owen, 1991)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบแบบแผน ค่านิยม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ พฤติกรรม ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติกันมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาสืบต่อกันมา จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร และกลายเป็นเอกลักษณ์ถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) เป็นลักษณะที่สมาชิกจะได้รับการสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การทำงานเป็นลักษณะของการช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร (Sathe, 1983; Smircich, 1983; Maanen & Barley, 1985; Cameron & Ettington, 1988; Cooke & Lafferty, 1989; Schein, 1992)

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง รูปแบบการทำงานที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความเท่าเทียมกันในความรับผิดชอบ และมีความสมัครใจในการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน (Inger, 1993; Howland & Picciotto, 2003; Dillon, 2008; Sevier County School System, 2008)

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) มีหลักการสำคัญคือ 1) ผู้ใหญ่มีแนวคิด และวุฒิภาวะ ความรับผิดชอบสูง ต้องการ



อิสระ และสามารถควบคุมตัวเองได้ 2) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความพร้อมในการเรียนรู้สูง กิจกรรมที่จัดจึงเป็นการขยายโลกทัศน์โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อความรู้ และข้อค้นพบใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้เห็นความจำเป็นในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น และ 3) การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน เน้นการเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) และเน้นภาระงานหรือปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Task-Centered หรือ Problem-Centered) (Knowles, 1980; Roger, 1986; อาชัญญา รัตนอุบล, 2542)

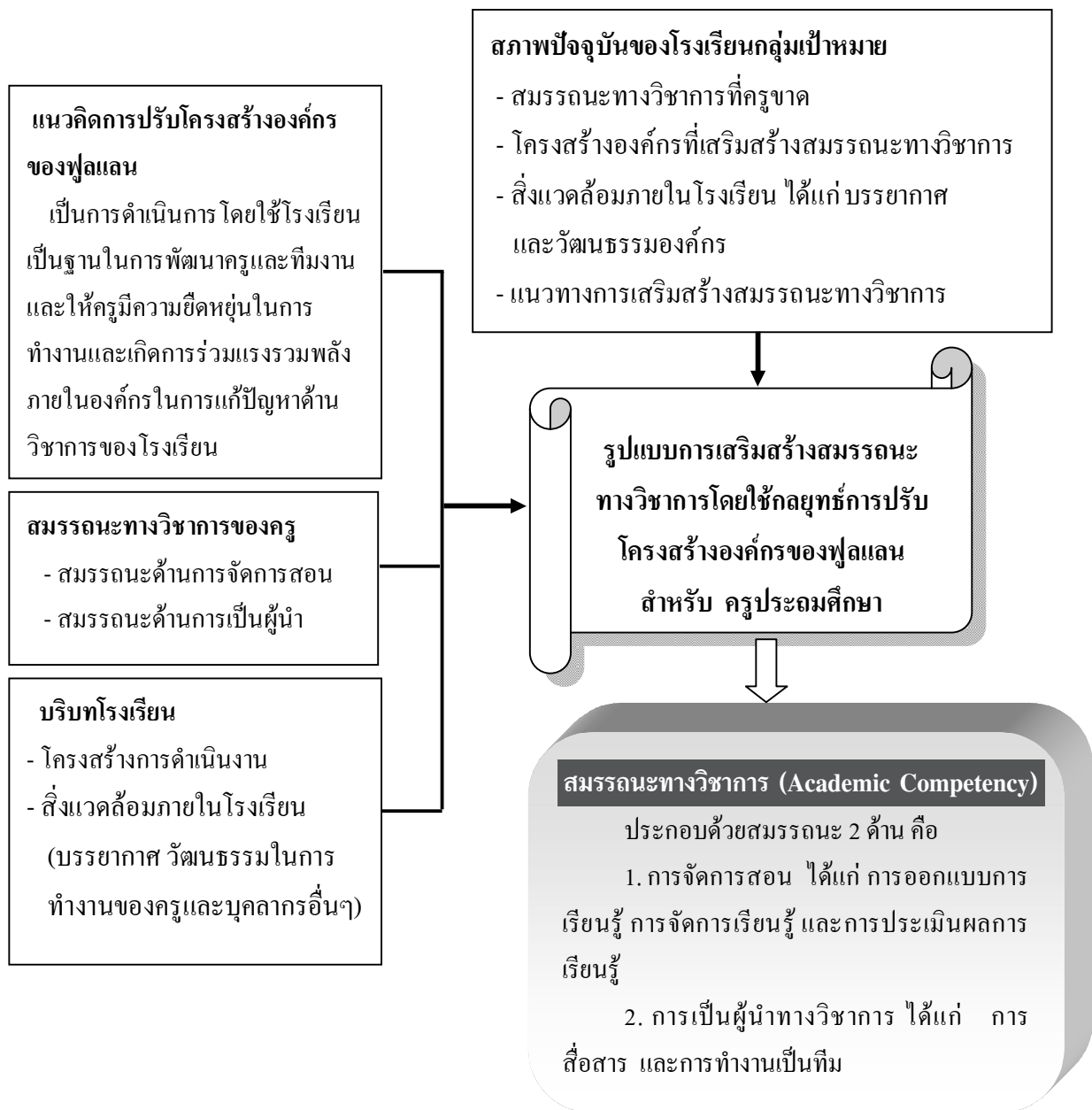
5. การเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ (The Theory of Experiential Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถใช้ประสบการณ์สร้างความหมายจากสิ่งที่เป็นนามธรรม และสิ่งใหม่ที่ได้พบ

โดยอาศัยการคิดไตร่ตรองทบทวนหาเหตุผลเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลเดิมที่มีอยู่ นำไปสู่การสร้างข้อความรู้ใหม่ที่พร้อมจะนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงอื่น ๆ เพื่อสรุปเป็นข้อความรู้ใหม่เพิ่มเติมในระบบข้อมูลความรู้ที่มีอยู่เดิม (Kolb, 1984)

6. กลยุทธ์การใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนและวิถีชีวิตการทำงานที่ครูปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลักของการพัฒนา บนพื้นฐานปรัชญาความเชื่อในความรัก ความไว้วางใจ ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน โดยครูในโรงเรียนเป็นผู้ร่วมคิดร่วมศึกษา วางแผนพัฒนา ด้วยความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียน เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและนำไปสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง



จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว จึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้





วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา เป็นการวิจัยภาคสนาม (Field Research) ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และออกแบบการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา (Multi Cases Study) ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบเหตุการณ์ (Events) ความเชื่อ (Beliefs) ทศนคติ (Attitudes) และนโยบาย (Policies) ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ต่างๆ (Marshall และ Rossman, 1995: 41) กลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครที่มีขนาดต่างกัน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ครูในโรงเรียนที่เลือกโรงเรียนละ 8 คน รวม 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้นอกจากตัวผู้วิจัย ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญแล้ว ยังใช้เครื่องมือสำคัญอื่น ๆ อีกดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสารสำหรับบันทึกข้อมูล สำหรับบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการโรงเรียน รายงานคุณภาพการศึกษาและรายงานโครงการของโรงเรียน หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เอกสารประกอบการสอน แบบทดสอบและแบบประเมินที่ครูใช้ รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. แบบบันทึกภาคสนามประจำวัน สำหรับบันทึกรายการและรายละเอียดพฤติกรรมกาปฏิบัติหน้าที่ประจำวันของครู ทั้งในด้านการสอน การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน การบันทึกเป็นไปตามการเรียง

ลำดับวันที่ทำการสังเกต โดยมีประเด็นหลักต่อไปนี้

- 1) วันเดือนปีในการบันทึก 2) พฤติกรรมที่สังเกตเห็น และคำพูดบอกเล่าที่ได้ยินตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นการบรรยายถึงสภาพแวดล้อม สถานที่ บุคคล เหตุการณ์ พฤติกรรม และคำพูดของบุคคลอย่างละเอียด 3) การตีความเบื้องต้น

3. แบบบันทึกการสังเกตการณ์สอน โดยมีประเด็นหลักต่อไปนี้ 1) วันเดือนปีที่สอน 2) พฤติกรรมการสอน และการบรรยายถึงสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ และคำพูดที่ครูใช้กับนักเรียน

4. เครื่องบันทึกข้อมูลเสียง และเครื่องบันทึกข้อมูลภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ประกอบกัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธีคือ

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analysis Induction) คือการตีความสร้างข้อสรุปป้อนข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นที่เก็บรวบรวมมาได้

2. การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ (Typologies)

โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลขณะอยู่ในพื้นที่ (Analysis in the Field) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และสร้างข้อสรุปเป็นระยะ เพื่อตั้งเป็นสมมติฐานชั่วคราว (Wording Hypothesis) เพื่อตรวจสอบว่าผู้วิจัยได้เก็บ ข้อมูลครบถ้วนหรือไม่ และการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากที่เก็บข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว (Analysis After Data Collection)



ขั้นตอนการวิจัย

1. ขั้นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดย 1.1) ศึกษาวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการพัฒนาแบบ 1.2) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของครู 1.3) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และ 1.4) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นการศึกษาภาคสนาม ดำเนินการดังนี้ 2.1) ศึกษาสภาพ ปัญหาสมรรถนะทางวิชาการของครู ประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย พบว่า สมรรถนะทางวิชาการที่เป็นปัญหาของครู คือ สมรรถนะด้านการสอน ในเรื่องการประเมินผลการเรียนรู้ และสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสื่อสาร ผลงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลจากสภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครูในโรงเรียนที่อยู่ในโครงการโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 แห่งที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 และ 2.2) ศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานวิชาการตามบทบาท ภารกิจของครูประถมศึกษา และ 2.3) นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์และสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ

3. ขั้นการพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบ โดย 3.1) ศึกษา ประมวลปัญหาแนวทางแก้ไข้ปัญหาของการดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการสำหรับครูประถมศึกษา 3.2) ศึกษา ประมวลความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ 3.3) ร่างรูปแบบ โดยมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการ ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านวิชาการในส่วนที่ขาดหาย

ไปให้กับครูแต่ละกลุ่มภายในกรอบการปรับสภาพสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยใช้องค์กรโรงเรียนเป็นฐาน และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการให้กับครูกลุ่มเป้าหมาย ส่วนที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ 3.4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา และด้านหลักสูตรและการสอน และ 3.5) ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบตามข้อเสนอแนะ และนำเสนอรายงานรูปแบบฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. ในระยะแรกของการศึกษาภาคสนาม พบว่า สมรรถนะที่ขาดหายไปของครู คือ สมรรถนะด้านการสอน ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน และสมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งด้านการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งหลังจากการใช้กระบวนการเสริมสร้างโดยเน้นให้ครูทำงานร่วมกัน และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาจากข้อผิดพลาดร่วมกันแล้ว เป็นผลให้ครูกลุ่มเป้าหมายทั้ง 24 คน มีสมรรถนะทางวิชาการสูงขึ้น โดยมีสมรรถนะทางวิชาการด้านการสอนในระดับดีมาก จำนวน 12 คน ระดับดี จำนวน 8 คน และระดับพอใช้ 4 คน สำหรับสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 16 คน และระดับดี จำนวน 8 คน นอกจากนั้นยังพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไป ได้แก่ สมรรถนะด้านการสอนเรื่องการประเมินผลการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับดี และด้านการทำงานเป็นทีมในระดับ ดีมาก



2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ส่วนที่

1 หลักการและวัตถุประสงค์ โดยหลักการของรูปแบบ ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการที่ขาดหายไปของครูประถมศึกษาในแต่ละกลุ่ม ภายในกรอบการปรับสภาพสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยใช้องค์กรเป็นฐานซึ่งในที่นี้คือโรงเรียน สำหรับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านวิชาการให้กับครูกลุ่มเป้าหมาย ส่วนที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) สร้างเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปร่วมกัน 2) สร้างสรรค์สายสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ และ 4) สร้างกัลยาณมิตรทางการประเมิน

3. หลังการใช้รูปแบบ พบว่า ครูสามารถแสดงสมรรถนะทางวิชาการที่ขาดหายไปได้ทุกสมรรถนะ และนักเรียนร้อยละ 78 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทางวิชาการด้านอื่น ๆ และตามความต้องการสำหรับครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

2. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ใช้กับครูกรณีศึกษาจำนวน 24 คน เท่านั้น จึงควรนำรูปแบบนี้ไปทดลองใช้กับครูทั้งหมดในโรงเรียน เพื่อเป็นการทดลองตรวจสอบ และขยายผล และยืนยันผลการวิจัย รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ที่จะช่วยในการนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวาน.

พิมพ์นัธ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน. (2550).

สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง, การประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่องโอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย, หน้า 402-407. 10 - 11 กรกฎาคม 2550 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลำลี ทองธิว. (2545ข). โครงการการสร้างพฤติกรรมประหยัดพลังงานให้กับนักเรียนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน จังหวัดเชียงใหม่: ข้อค้นพบเกี่ยวกับพัฒนาการทางวิชาชีพของครูในโครงการฯ. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 21(1): 45-62.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **กรอบทิศทางพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559).** กรุงเทพฯ: สกศ.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2542). **เงื่อนไขการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการสอนผู้ใหญ่.** ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (เอกสารอัดสำเนา).



- Cheng, Yin Cheong.(1996). **School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development.** London: The Falmer Press.
- Davis, K. (1981). **Human behavior at work: Organizational behavior.** New York: McGraw – Hill.
- Dillon, P. n.d. **Policies to enable teacher collaboration** [Online]. Available from: www.teachersnetwork.org/tnpi/research/growth/dillon.htm [2008, November 24]
- Elmor, R.F. (2000). **Building a New Structure for School Leadership.** The Albert Shanker Institue.
- Fullan, M. (1995). The School as a Learning Organization: Distant Dreams. **Theory Into Practice.** Vol.34 (4) November: 230-235 [Online]. Available from: <http://www.uhighilstu.edu.pdf> [2008, October10]
- Fullan, M., and Hargreaves, A. (1996). **What's Worth Fighting For In Your School.** New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2005). **Leadership and sustainability: System thinkers in action.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press; Toronto: Ontario Principals' Council.
- Fullan, M. (2006). **Change forces: Education in motion.** www.michaelfullan.ca/
- Fullan, M. (2006b). **Turnaround leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Knowles, Malcolm S. 1980. **The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy.** New York: Cambridge, The Adult Education Company.
- Kolb, D.A. (1984). **Experiential education: Experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1995). **Designing qualitative research** (2nd edition). Newbury Park: Sage.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press.
- National School Boards Association (NSBA) (2004). "Change and Society". **Leadership and Technology.** The National School Boards Association's Institute for the Transfer of Technology to Education: Alexandria, Virginia [online]. Available from: <http://www.nsba.org/toolkit/chnoc.htm/> [2007, May 12].



- Ornstein, A.C. and Lasley, T.J. (2000). **strategies for Teaching 3rd ed.** New York: McGraw-Hill Companies.
- Owen, R.G. (1991). **Organization behavior in education.** Boston: Allyn & Bacon.
- Roueche, J.E., and Baker, G.A. (1987). **Access and excellence.** washington D.C.: The Community College Press.
- Sevier County School System. **what is teacher collaboration, and how does it relate to other current school?** [Online]. Available from: www.slc.sevier.org/tcollab.htm [2008, December 4]
- Wisconsin Department of Public Instruction. (2000). **Teacher Education Program Approval and Licenses.** Madison: The Wisconsin Department of Public Instruction.
- Wohlstetter, Priscilla. (1995). "Getting School-based Management Right: What Works and What Doesn't. **Phi Delta Kappan**.77, 1 (September 1995): 22-25