

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
Research and Development of Instructional Leadership Development Program
In Basic Education School

นางสาวจินตนา ศรีสารคาม

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ 2553

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาทุกคนต้องถือว่า ตัวของท่านมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองอย่างเต็มที่ ในชั้นที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เที่ยงตรง ถูกต้อง สมบูรณ์โดยเต็มกำลัง จะประมาทหรือละเลยมิได้ เพราะถ้าปฏิบัติให้ผิดพลาดบกพร่องไปด้วยประการใดๆ ผลร้ายอาจเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมและประเทศชาติได้มากมาย พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่คณะครูนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัล เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2524 (กรมวิชาการ, 2540) พระบรมราโชวาทดังกล่าวได้มีการนำสู่การปฏิบัติมาตลอด โดยกำหนดไว้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ที่เป็นแผนพัฒนาประเทศระหว่าง พ.ศ 2550-2554 ก็ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ โดยเน้นที่การพัฒนาคน

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติในด้านต่าง ๆ อย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อคนไทยทุกคน ภาวะวิกฤติดังกล่าวเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ที่ถาโถมกระทบสังคมโลกและสังคมไทยอย่างรุนแรงมากขึ้น “การศึกษา” เป็นสิ่งที่คนในสังคมหวังพึ่งพาให้เป็นปัจจัยนำไปสู่การแก้ไขและป้องกันภาวะวิกฤตินานาประการเหล่านั้น แต่จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ของการศึกษาในสังคมและประเทศไทย กลับปรากฏว่าตัวการศึกษานั้นเองกำลังอยู่ในภาวะวิกฤติด้วยไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าวิกฤติด้านอื่น ๆ ของสังคมไทย โดยเฉพาะภาวะวิกฤติในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาที่มีมานาน (อำรุง จันทวานิช, 2542) ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหลักในการปฏิรูป ที่หลายฝ่ายได้พยายามผลักดันให้เกิดผลอย่างจริงจังในทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่พื้นฐานสำคัญของการปฏิรูประบบอื่นๆ การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่จูงใจสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาทุกด้านที่เป็นอยู่ เพื่อให้สามารถนำไปสู่ผลผลิตคุณภาพหรือเป้าหมายของการศึกษา การดำเนินการเช่นนี้ จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแผนดำเนินการ และเพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจัง จึงจำเป็นต้องปฏิรูปทั้งด้านการเรียนรู้ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ความเข้าใจ สามารถพัฒนาทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาให้ “คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น” โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเป็นเหตุผลทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนของครูผู้ บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการศึกษา เพราะเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและการจัดการศึกษามากที่สุด การปรับเปลี่ยนเช่นนี้ มิใช่เรื่องง่ายเพราะเกี่ยวเนื่องถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ความสามารถ ทักษะและความเคยชินเดิม ไปสู่ทัศนคติความรู้ความสามารถ และทักษะใหม่ที่ผู้สอนและผู้เรียน การปรับเปลี่ยนเช่นนี้ จึงถือเป็นการปฏิรูปอย่างหนึ่งในการจัดการศึกษา เพื่อให้กระบวนการปฏิรูปการศึกษาปรับเปลี่ยนไปทั้งกระบวนการ(ปรัชญา เวสารัชช, 2545)

อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปการศึกษาที่เป็นอยู่ในประเทศต่าง ๆ และในประเทศไทย มีหลักการใหญ่ที่สอดคล้องกันว่าส่งผลดีต่อการจัดการศึกษา คือ หลักการมีส่วนร่วม ที่ถือว่าการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันประกอบด้วย ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ดังนั้นในเรื่องการมีส่วนร่วมผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องปรับตนเองให้คุ้นเคยกับการมีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา นอกจากนี้ หลักการกระจายอำนาจ ที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจลงไปสู่ผู้รับผิดชอบระดับสถานศึกษาให้มากที่สุดมีลักษณะเป็นการบริหารที่ให้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Base Management) ใน 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้บทบาทของสถานศึกษามีอำนาจใน

การจัดการศึกษา คือมีความเป็นอิสระในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น สามารถกำหนดหลักสูตรของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหลักสูตร มีอำนาจในการวัดและประเมินผลผลการจัดการศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารของสถานศึกษา (สรวิศ วรรณิทธิ์, 2545) โดยส่วนกลางมีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษาระดับนโยบายและแผน มาตรฐาน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติในระดับชาติ

จากหลักการดังกล่าวครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา และเป็นเรือธงสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2549) โดยการศึกษาบริบททางการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงประเด็นหลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม ประเพณี และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา รายวิชา และแผนการจัดการเรียนรู้ การวางแผนใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม การจัดหาสื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรมาช่วยในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2545) ที่ว่าการปฏิรูปการเรียนการสอนเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติก็ได้เน้นการดำเนินงานดังกล่าวในลักษณะของการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน ในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และได้ข้อค้นพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการจัดการศึกษา คือศักยภาพของผู้บริหาร ที่ต้องมีความรู้ในเรื่องปฏิรูปการศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำทางวิชาการ และต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ร่วมปรึกษาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยคัดเลือกผู้บริหารต้นแบบโดยคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารเหล่านี้คือเป็นผู้บริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ วิจัย พานิช, 2545) ซึ่ง รุ่ง แก้วแดง (2545) ได้สนับสนุนการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นดังกล่าวว่า นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์สมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษา เป็นบุคลากรที่เป็นครุมืออาชีพแล้ว ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการด้วย นอกจากนี้ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ได้ทำการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ได้มีข้อค้นพบและข้อเสนอเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องและกำกับดูแลให้ครูปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ในการผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาควรมีเป้าหมายเพื่อสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ ชีระ รุญเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยเชิงเจาะลึกและเชิงสำรวจเพื่อประมวลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาและการบริหารเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในระดับมาก แต่การเตรียมรับการกระจายอำนาจมีน้อย เพราะขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติ ในหลายเรื่อง เช่น การบูรณาการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งบรรลุเกณฑ์มาตรฐานผู้เรียน ข้อค้นพบอีกประการหนึ่งคือ สถานศึกษามีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหาร “ในระดับค่อนข้างมาก” ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และด้านงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารวิชาการมีศักยภาพในระดับ “ปานกลาง” และเป็นลำดับสุดท้าย โดยเฉพาะการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสนใจด้านวิชาการน้อยกว่าด้านอื่นๆ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือครูไปทำหน้าที่อื่นนอกจากการจัดการเรียนการสอนที่เป็นงานหลัก ดังนั้น เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองอย่างมากในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น และการเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยในรัฐอิลลินอย สหรัฐอเมริกา (อ้างในกิตติมา ปรีดีดีลิก, 2545) ที่ศึกษาครูใหญ่มากกว่า 500 คน พบว่า

ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในสมัยนี้ ควรเป็นผู้นำทางการสอนสามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพร่วมกับครู ซึ่งครูในยุคปฏิรูปก็จะต้องเป็นผู้จุดประกายการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีชีวิตชีวาให้ได้รับและได้เรียนเพื่อให้ความรู้พอเพียงกับการดำรงตนในสังคม ได้ค้นพบตนเองตามศักยภาพที่มี ปลอดภัยจากภัยอันตรายและอบายมุขที่ไม่ควรเผชิญ เพื่อจะได้เตรียมตนให้พร้อมทั้งกำลังกาย กำลังปัญญาและกำลังใจ เพื่อเติบโตเป็นกำลังที่มีบุญธรรมของสังคมสืบไป (อมรวิทย์ นาคทรรพ, 2544)

นอกจากนี้ปัญหาคณภาพของเด็กที่มีผลการประเมินต่ำ ที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าส่งผลมาจากการจัดการเรียนการสอนที่ขาดประสิทธิภาพของครู จากการประเมินผลคุณภาพทางการศึกษาระดับชาติ (National Test: NT) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2549 โดยระดับ ประถมศึกษาปีที่ 6 มีผู้เข้าสอบวิชา ละ 447,000 คน สอบทั้งหมด 4 วิชา คะแนนเต็มวิชาละ 40 คะแนนหากได้คะแนนเกินร้อยละ 30 ถือว่า ผ่าน เกณฑ์ปรากฏว่า วิชาภาษาไทย มีนักเรียนผ่านเกณฑ์ประเมิน ร้อย ละ 61.02 โดยมีนักเรียนได้คะแนน ต่ำสุด 1 และสูงสุด 36 คะแนน เฉลี่ย 17.10 วิชาคณิตศาสตร์ นักเรียนผ่านเกณฑ์การประเมิน ร้อยละ 65.05 คะแนนต่ำสุด 0 คะแนน สูงสุด 40 คะแนนเฉลี่ย 15.55 วิชาวิทยาศาสตร์ ผ่านเกณฑ์การประเมิน ร้อยละ 76.53 คะแนนต่ำสุด 0 คะแนน สูงสุด 39 คะแนน เฉลี่ย 17.27 วิชาภาษาอังกฤษ ผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 51.31 คะแนนต่ำสุด 0 คะแนน สูงสุด 40 คะแนนเฉลี่ย 13.81 ส่วน ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผู้เข้าสอบวิชา 196,000 คน สอบทั้งหมด 5 วิชา คะแนนเต็มวิชาละ 40 คะแนนเช่นกัน ปรากฏว่า วิชาภาษาไทย นักเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 81.33 คะแนนต่ำสุด 2 คะแนน สูง สุด 34 คะแนนเฉลี่ย 17.58 วิชาคณิตศาสตร์ นักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 57.68 ต่ำสุด 1 คะแนน สูงสุด 40 คะแนน เฉลี่ย 12.46 วิชาวิทยาศาสตร์ เฉลี่ยร้อยละ 39.34 นักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 83.72 คะแนน ต่ำสุด 1 คะแนน สูงสุด 39 คะแนน เฉลี่ย 16.67 วิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนผ่านเกณฑ์ 46.60 คะแนนต่ำสุด 2 คะแนน สูงสุด 39 คะแนน เฉลี่ย 15.74 และวิชาสังคมศึกษา นักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 79.42 คะแนนต่ำสุด 1 คะแนน สูงสุด 39 คะแนน เฉลี่ย 12.34 ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างจากปีที่ผ่านมาและนักเรียนส่วนใหญ่เกิน 50 % ได้คะแนนในช่วง 11-20 คะแนน ทุกวิชาขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วและจัดการศึกษาได้ดี นักเรียนส่วนใหญ่จะได้คะแนนในช่วง 21-30 และพบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละของวิชาภาษาอังกฤษต่ำที่สุดถัดมาเป็นวิชาคณิตศาสตร์นอกจากนี้ เกือบทุกวิชามีผู้สอบได้ 0 คะแนน ซึ่งเมื่อเทียบกับงบประมาณด้านการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 4.1 ของรายได้ประชาชาติมวลรวม หรือ GDP แต่ผลคะแนน NT 3 ปีที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพการเรียนการสอนไม่ได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งผลจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรกของโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน โดยรวมร้อยละ 55 จากสถานศึกษาทั้งหมด 17,362 โรง สรุปผลรายด้านคือ **ด้านผู้เรียนที่ไม่ได้มาตรฐาน**มีดังนี้ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ด้านผู้บริหาร ที่ไม่ได้มาตรฐาน มีดังนี้การบริหารงาน วิชาการ โดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น การมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านครู ที่ไม่ได้มาตรฐาน พบว่าความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสมหวัง พินยานุวัฒน์ (2549) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ 1 ประการ คือ 1) เร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ตามหลักสูตร 2) เร่งกำหนดหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่นให้เป็นเอกภาพเป็นสากล สอดคล้องกับลักษณะคนไทยและสอดคล้องกับบริบทและองค์ความรู้ท้องถิ่น 3) เร่งบัญญัติศัพท์เกี่ยวกับท้องถิ่นให้เข้าใจตรงกัน 4) เร่งจัดสร้างมาตรฐานผลการเรียนในสถานศึกษาทุกแห่ง 5) รีบเร่งทบทวนเกณฑ์การจบหลักสูตรช่วงชั้น 6) รีบเร่งจัดระบบและ

ดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้การประกันคุณภาพ 7) เร่งสร้างความเข้าใจการประกันคุณภาพ การศึกษาในระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และต้นสังกัด 8) มอบอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาตาม มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 9) จัดทำโครงการนรณรงค์การพัฒนาสถานศึกษาด้วยโอกาส 10) ทบทวน การดำเนินการโครงการผลิตครู 5 ปี ให้เหมาะสมตามความเป็นจริง 11) จัดตั้งคณะกรรมการปฏิบัติการกิจการวิจัยและ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากที่กล่าวมาจึงเป็นที่ยอมรับได้ว่าการศึกษาคือความหวังในการพัฒนาคน และครูคือผู้สร้างคน สร้างชาติ สร้าง ศาสตร์ สร้างภูมิปัญญาและศักดิ์ศรีของชาติ ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาบ้านเมือง แต่ ปัจจุบันก็เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่าปัญหาครูไทยมีมากมายหลายประการ ปัญหาที่สำคัญประการแรกคือ ปัญหาเกี่ยวกับ สถานะทางเศรษฐกิจและสถานะของวิชาชีพครู เนื่องจากครูส่วนใหญ่ฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี มีหนี้สินมาก คนรุ่นใหม่ไม่ ปรารถนาเป็นครู สังคมและคนรุ่นใหม่ไม่เชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู วิชาชีพครูกลายเป็นวิชาชีพที่ไร้ซึ่งวิทยายาท คนที่เข้า สู่วิชาชีพครูส่วนใหญ่กลายเป็นครูบังเอิญ (By chance) มากกว่าเป็นครูสมหวัง (By choice) ปัญหาที่สอง คือ การทำงาน ของครูมีความสลับซับซ้อนและซ้ำซากครูมักได้รับมอบหมายให้ทำงานที่แตกต่างหลากหลาย ตั้งแต่งานธุรการ และงาน นโยบายเร่งด่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ทั้ง ๆ ที่ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า ครูหมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ การ ทำงานของครูยังไม่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าแห่งวิชาชีพครู ปัญหาสำคัญสุดท้าย คือ ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ของครูคือครูมี ความรู้ไม่เพียงพอ ทำให้เป็นคนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกโลกาภิวัตน์ ตามเด็กรุ่นใหม่ไม่ทันโดยเฉพาะด้าน เทคโนโลยี ยังผลให้เด็กรุ่นใหม่ลดความศรัทธาต่อครูและวิชาชีพครู ปัญหาครูไทยและปัญหาวิชาชีพดังกล่าวจึงถือเป็น ปัญหาวิกฤติของชาติ (สมหวัง พินัยานวัฒน์ 2545) จากเหตุผลความจำเป็นและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะ วิจัยและพัฒนา “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แก่บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม กับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้เกิดความรอบรู้ทางวิชาการ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีสัมฤทธิ์ ผลเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545

2. คำถามการวิจัย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับจาก กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยโครงการอะไรบ้าง แต่ละโครงการมีจุดมุ่งหมายมีกิจกรรม มีผลงานที่คาดหวัง มี การใช้ทรัพยากร และมีเอกสารประกอบโครงการอะไรบ้าง แต่ละโครงการเมื่อนำไปปฏิบัติ ได้มีข้อมูลสะท้อนกลับจาก กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยอะไรบ้าง ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นฐานความรู้ทางวิชาการ ความตระหนักในบทบาททางวิชาชีพ และทักษะการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเพียงใดมีการนำความรู้ ความตระหนัก และทักษะที่ได้รับการ พัฒนาไปสู่การปฏิบัติในงานวิชาการมากน้อยเพียงใด ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในงานวิชาการเพียงใด และส่งผลต่อ นักเรียนตามที่คาดหวังเพียงใด

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ประกอบด้วยโครงการ แต่ละโครงการประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย กิจกรรม ผลงานที่คาดหวัง และทรัพยากรที่ใช้ โดยมี เอกสารประกอบโครงการ ซึ่งเมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม จะได้รับข้อมูลสะท้อนเพื่อการปรับปรุง สามารถส่งผลต่อการ

พัฒนาพื้นฐานความรู้ทางวิชาการ ความตระหนักในบทบาททางวิชาการ และทักษะการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย มีการนำความรู้ ความตระหนัก และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในงานวิชาการตามขอบข่ายที่กำหนดที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน และส่งผลต่อนักเรียนตามขอบข่ายที่คาดหวัง

4. สมมติฐานการวิจัย

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยและพัฒนานี้ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งผลการวิจัย และมีการนำไปตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียหลายชั้นตอน และจากงานวิจัยของผู้ที่ดำเนินการวิจัยและพัฒนา เช่น () () () () ต่างพบว่าผลผลิตที่พัฒนาขึ้นแล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามมีผลการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ จึงตั้งสมมติฐานว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพที่สามารถจะนำไปเผยแพร่หลังการทดลองได้ โดยพิจารณาจาก 1) การได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเพื่อการปรับปรุงโปรแกรมให้สมบูรณ์ขึ้น 2) กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยมีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการ มีความตระหนักในบทบาททางวิชาการ และมีทักษะการพัฒนางานวิชาการสูงขึ้น 3) มีการนำความรู้ ความตระหนัก และทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในงานวิชาการตามขอบข่ายที่กำหนดในระดับสูง และ 4) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในงานวิชาการ และส่งผลต่อนักเรียนตามขอบข่ายที่คาดหวังสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 กลุ่มเป้าหมายในการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ คือผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 กลุ่มเป้าหมายในการทดลองภาคสนาม คือ

4.3 งานวิชาการเพื่อการปฏิบัติในการวิจัย ประกอบด้วย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึง การมีความรู้พื้นฐาน การมีความตระหนักในบทบาท และการมีทักษะในการพัฒนางานด้านวิชาการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5.2 **ความรู้พื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึงการมีความรู้ความเข้าใจ การพัฒนางานด้านวิชาการและขอบข่ายภาระงาน ทฤษฎีและแนวนโยบายการพัฒนาริชาการในสถานศึกษา ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน กววางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ

5.3 **บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การแสดงออกที่เหมาะสมในการนำ มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสารการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ มุ่งการนิเทศ กำกับ ติดตามผล การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทาง

วิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอกการตัดสินใจร่วม เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน

5.4 **ทักษะของภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานวิชาการ

5.5 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความรู้พื้นฐาน ความตระหนักในบทบาทและเกิดทักษะในการพัฒนางานวิชาการ **ประกอบด้วยโครงการสร้างสรรค์ปณิธานร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงการรวมพลังจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยและโครงการร่วมสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ**

5.6 **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1

5.7 **บุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง ผู้บริหาร ครู ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1

5.8 **โครงการเสริมสร้างปณิธานร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง **แนวการเตรียมความพร้อม การทำความเข้าใจ การศึกษาความรู้พื้นฐาน การสร้างความตระหนักในบทบาท การพัฒนาทักษะ และการทำข้อตกลงร่วม** ในองค์ประกอบด้านความรู้พื้นฐานด้านบทบาท และด้านทักษะทางวิชาการของผู้ร่วมโครงการ

5.9 **โครงการรวมพลังจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย**หมายถึง**แนวการจัดตั้ง**แหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ด้วยการสืบค้นและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืนของผู้ร่วมโครงการ

5.10 **โครงการร่วมสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ**หมายถึง**แนวการพัฒนาเพื่อ**ส่งเสริมการศึกษาเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสังเกตและการประเมิน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืนของผู้ร่วมโครงการ

5.11 **การเปลี่ยนแปลงในงานวิชาการ** หมายถึง

5.12 **ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน** หมายถึง

5.13 **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ??**

5.14 **ความพึงพอใจ ??**

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

6.1.1

6.1.2

6.2 ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้

6.2.1

6.2.2

6.1 ผู้ร่วมโครงการสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

6.3 ผู้ร่วมโครงการสามารถนิเทศและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีด้านวิชาการ เกิดคุณภาพที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้ คือ) การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) นโยบายและขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนซึ่งมีความสัมพันธ์กันกับโครงการโดยไม่สามารถแยกออกจากกันได้ กล่าวคือโครงการต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเสมอ และแผนจะมีความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติหากปราศจากโครงการหรือขาดโครงการที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมงานที่จะต้องปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติคือการนำเอาโครงการที่บรรจุในแผนไปปฏิบัตินั่นเอง (สุภาพร พิศาลบุตร. 2548) ดังนั้นโครงการจึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการโดยสามารถทำการวิเคราะห์และประเมินผลได้อย่างอิสระหน่วยหนึ่ง (Little and Mirrless. 1974) เป็นส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหา (Anderson and Ball. 1978)

จากแนวคิดดังกล่าวการเขียนโครงการจึงมีความสำคัญที่จะต้องครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ การกำหนดรายละเอียดในโครงการทำให้ทราบเป้าหมาย กระบวนการในการจัดทำ การบริหารและการประเมินผลโครงการ โดยทั่วไปรูปแบบของการเขียนโครงการมี 2 รูปแบบที่สำคัญคือ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method) และการเขียนโครงการแบบใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดการประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนา ในทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้มองเห็นถึงความจำเป็นมา ก่อนการนำมาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ และทัศนะดังกล่าวมากล่าวถึงดังต่อไปนี้

1.1 การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Program)

เนื่องจากการเขียนโครงการแบบดั้งเดิมมีความยาวเกินไป การทำความเข้าใจโครงการทั้งหมดใช้เวลาในการพิจารณานาน ข้อจำกัดเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารในหน่วยงานซึ่งเป็นผู้พิจารณาอนุมัติโครงการไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการทำความเข้าใจในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อน นอกจากนี้ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมมีการเขียนหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ โครงการไม่ค่อยสัมพันธ์กัน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวจึงทำให้แนวคิดการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Program) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Log Frame ที่เกิดขึ้น ประมาณปี ค.ศ. 1972 ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยบริษัท Practical Concepts Incorporated ต่อมา ได้รับการยอมรับในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ขอความช่วยเหลือผ่านองค์การช่วยเหลือระหว่างประเทศ (USAID) โดยการว่าจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมข้าราชการร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) จนการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์เป็นที่รู้จักในองค์การบริหารของไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2519) หลักการเขียนโครงการแบบนี้ จะใช้วิธีการเขียนส่วนประกอบของโครงการที่สั้น กระชับ และเขียนแต่ละส่วนให้มีสมสอดคล้อง

รับกันทั้งหมดในเชิงความเป็นเหตุเป็นผล(Logic) กันโดยการเขียนแต่ละส่วนจะบรรจุในตารางสี่เหลี่ยมอยู่ในรูปเมตริกซ์ 4x4 ให้เห็นความสัมพันธ์ทั้งในเชิงแนวตั้ง (Vertical) และเชิงแนวนอน (Horizontal) ของเมตริกซ์ ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ Log Frame มีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบแนวตั้ง (Vertical) แบ่งระดับการดำเนินโครงการเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับนโยบาย ได้แก่ อุดมการณ์หรือเป้าประสงค์หรือจุดหมายของแผนงาน Goal (G) 2) ระดับวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการหรือ Purpose (P) 3) ระดับผลงาน ได้แก่ ผลผลิตของโครงการหรือ Output (O) 4) ระดับปัจจัย ได้แก่ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือ Input (I)

2) องค์ประกอบตามแนวนอน (Horizontal) เป็นรายละเอียดขององค์ประกอบแนวตั้งในแต่ละระดับประกอบด้วย 1) คำสรุป (Narrative Summary-NS) เป็นคำอธิบายสั้น ๆ ขององค์ประกอบแนวตั้งระดับต่าง ๆ ในช่องจุดหมาย วัตถุประสงค์ ผลงาน ปัจจัยหรือกิจกรรมและทรัพยากร 2) ตัวบ่งชี้ (Objectively Verifiable Indicators-OVI) เป็นดัชนีพิสูจน์ความสำเร็จในการดำเนินงานที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานตามโครงการประสบความสำเร็จดังข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคำสรุป ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จของคำสรุปแต่ละตัวอาจมีหลายอย่างหรือหลายตัว 3) แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ (Mean of Verification-MOV) รายละเอียดของช่องนี้ จะเกี่ยวข้องกับวิธีการวัด เป็นสิ่งที่จะบอกว่าตัวบ่งชี้ ความสำเร็จนั้นได้มาอย่างไร จากแหล่งใด เช่น การสำรวจ หรือจากสถิติหรือแหล่งข้อมูลใดบ้าง 4) เงื่อนไขของความสำเร็จ (Important Assumptions-IA) หรือข้อกำหนดเบื้องต้นเป็นการกล่าวถึงสิ่งที่คาดหมาย เพื่อสนับสนุนว่าความสำเร็จที่ระบุไว้ในคำสรุปนั้นจะเกิดขึ้น ตามที่ต้องการถ้ามีสภาพแวดล้อม ที่มีลักษณะเป็นไปตามเงื่อนไขดังกล่าวดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบของตารางเหตุผลสัมพันธ์

ก.คำสรุป (NS)	ข.ตัวบ่งชี้ (OVI)	ค.แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ (MOV)	ง.เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเบื้องต้น (IV)
ก1 คำสรุป จุดหมาย (G)	ข1 สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือสิ่งแสดงว่าบรรลุจุดหมาย (ปริมาณ คุณภาพ เวลา)	ค1 แหล่งข้อมูลและ/หรือวิธี พิสูจน์ความสำเร็จ	ง1 เงื่อนไขหรือข้อกำหนด เบื้องต้น (IV)
ก2 คำสรุป วัตถุประสงค์ของ โครงการ (P)	ข2 มีสภาพการณ์หรือภายหลังจากการที่มี การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ครบถ้วนแล้ว (ปริมาณ คุณภาพ เวลา)	ค2 แหล่งข้อมูลและ/หรือวิธีการ ตรวจสอบว่าการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ	ง2 สภาพการณ์ที่จะช่วยให้ วัตถุประสงค์มีส่วนสัมพันธ์กับ จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย
ก3 คำสรุปผลงานหรือ ผลผลิตของโครงการ (O)	ข3 สภาพการณ์หรือลักษณะที่แสดง ให้เห็นผลผลิต หรือผลงานเพื่อ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (รายงานผลงาน ปริมาณ คุณภาพ เวลา)	ค3 แหล่งข้อมูลและ/หรือวิธีการ ตรวจสอบผลงานหรือผลผลิต	ง3 สภาพการณ์ที่แสดง ความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนกัน ระหว่างผลงาน/ผลผลิตกับ วัตถุประสงค์โครงการ
ก4 คำสรุปปัจจัยและ กิจกรรมการดำเนินงาน ที่ต้องมีหรือจำเป็น ต้องมี	ข4 รายการปัจจัยค่าใช้จ่ายและ กิจกรรมการดำเนินงาน (ชนิดและ ปริมาณ)	ค4 แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ตรวจสอบ	ง4 ข้อกำหนดการได้มาของ ปัจจัยและการดำเนินงานได้ ให้ผลงานที่ต้องการ

1.2 การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาฯ ในทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2551) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอทัศนะดังกล่าวมากล่าวถึงดังต่อไปนี้

ผลจากการศึกษาของวิโรจน์ สารรัตน์ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีต แต่เดิมนักการศึกษามีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในวงแคบ ซึ่งแม้ในปัจจุบันมุมมองเช่นนี้ ก็ยังคงหลงเหลืออยู่ยังไม่เปลี่ยนแปลง นั่นคือ ครูหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะมองการพัฒนาวิชาชีพไปที่กิจกรรมพิเศษใดๆ ที่จัดขึ้น 2-3 วัน ในช่วงใดช่วงหนึ่งของปีการศึกษา หรือมักจะมองไปที่การศึกษาต่อหรือการพัฒนาใดๆ ที่จะทำให้อาจารย์ได้วุฒิบัตร หรือโอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือโอกาสในการได้รับเงินประจำตำแหน่ง ด้วยมุมมองเช่นนี้ ทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีการสะสมวุฒิบัตรหรือจำนวนชั่วโมงหรือจำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาวิชาชีพ อันเป็นลักษณะการคิดภาระงานบนฐานเวลา (time based mandates) (Monahan, 1996) ทำให้ระบบคิดในการพัฒนาวิชาชีพเป็นในลักษณะที่ว่า “ทำอย่างไรจึงจะได้วุฒิบัตร ได้จำนวนชั่วโมง หรือจำนวนครั้ง มากกว่าที่จะเป็นว่า “ในการทำงาน มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง และจะทำได้หรือไม่” (McDiarmid, David, Kannapel, Corcoran, & Coe, 1997)

มุมมองการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมจะยังมีความสำคัญ จำเป็นและเหมาะสมอยู่ในบางเรื่องบางกิจกรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้ได้รับข้อมูลข่าวสารในโปรแกรมใหม่ๆ หลักการสอนใหม่ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นต้น แต่นั่นก็หมายความว่า หากมองในมุมมองแบบใหม่ กิจกรรมเหล่านั้น จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่อย่างหลากหลายรูปแบบ

มุมมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่ มีทัศนะที่กว้างขึ้น ทั้งในเรื่องของกิจกรรม (Activity) และในเรื่องของกระบวนการ (Process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเพื่อให้มีความชัดเจนขึ้น Guskey (2000) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful process) 2) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing process) และ 3) เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic process)

การพัฒนาวิชาชีพที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful) จะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนากระบวนการหรือแนวปฏิบัติ และการเตรียมการเพื่อการประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็มีแนวทางที่จะทำได้ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติการในชั้นเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จะช่วยให้สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Intended outcome) ได้ชัดเจนขึ้น ในลักษณะที่เรียกว่า “เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ (Beginning with the end in mind) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (Results-driven professional development) ตามทัศนะของ Sparks (1996) 2) การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีคุณค่า มีความหมาย เพราะเชื่อว่าทุกจุดมุ่งหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาที่จะตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น 3) มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้น ที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (Multiple indicators) ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

กรณีการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing) นั้น เนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต (Dynamic) เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องสำรวจถึงความเป็นประสิทธิผลของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังเป็นไปได้ไม่ดี และพยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอยู่อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร

กรณีการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic) นั้นจะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนตัวส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาในทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มิฉะนั้นอาจจะเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันขึ้น ระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนากับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาวิชาชีพนั้น จะต้องกระทำเพื่อคนทุกคน (for everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสม

รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (Model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้วในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งจากเอกสารการวิจัยของ Spark & Loucks-Horsley (1989) และของ Drago-Severson (1994) ได้กล่าวถึง 7 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1) รูปแบบการฝึกอบรม (Training model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถึงเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาคเป็นต้น

2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/assessment model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ อาจเป็น peer coaching หรือ clinical supervision เป็นต้น

3) รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development / improvement process model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ จะทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม โอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ ด้วย

4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (inquiry/action research model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้(1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่

สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำ และแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบแบบนี้ อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้น จึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพออกเป็น 7 รูปแบบดังกล่าว มีความครอบคลุมและหลากหลาย แม้จะมีนักวิชาการรายอื่นได้กล่าวถึง ก็ยังอยู่ในกรอบของ 7 รูปแบบดังกล่าว เช่น Hughes (1999) ได้จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided staff development model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) 3) รูปแบบการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development/improvement process model) 4) รูปแบบการฝึกอบรม (training model) และ 5) รูปแบบการสืบค้น (inquiry model) ดังนั้น การนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพไปประยุกต์ การอ้างอิงจากเอกสารการวิจัยของ Spark & Loucks-Horsley และของ Drago-Severson ดังกล่าวข้างต้น ก็น่าจะมีความครอบคลุม แต่หากมีรูปแบบใหม่อื่นใด ก็สามารถนำมากำหนดเพิ่มเติมได้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้นมีความแตกต่างกัน จึงเป็นไปได้ที่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคนหรือกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น การนำไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการ (Combination/integration) จะช่วยให้การพัฒนาวิชาชีพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น อาจเริ่มต้นโดยใช้รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม เพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรม แล้วนำไปสู่รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การพัฒนาวิชาชีพที่ใช้หลากหลายรูปแบบผสมผสานกันนั้น อาจดำเนินการได้ในสองระดับ คือระดับเขตพื้นที่ (District-wide level) และระดับโรงเรียน (Site-based level) ซึ่งต่างมีจุดดีต่างกัน โดยในระดับเขตพื้นที่นั้น จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างกว้างขวางมากกว่า ทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทรัพยากรและผู้เชี่ยวชาญ การมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน ในขณะที่การดำเนินการในระดับโรงเรียนนั้น มีข้อดีที่การกำหนดจุดมุ่งหมายนี้ อหา รูปแบบ และการประเมินกระบวนการจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท มีการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีตัวแทนของบุคคลกลุ่มต่างๆ อยู่ด้วย ซึ่งจะทำให้การพัฒนาวิชาชีพง่ายต่อการที่จะบรรลุผล เนื่องจากมีบุคคลและหน่วยงานอื่นมาเกี่ยวข้องด้วยน้อยกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติ มักนิยมนำเอาไปใช้แบบผสมผสานกัน เช่น อาจดำเนินการในระดับเขตพื้นที่ ที่ก่อน ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กลยุทธ์ ทรัพยากร และผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกัน จากนั้น แต่ละโรงเรียน จึงดำเนินการพัฒนาวิชาชีพในสิ่งที่ปัญหาหรือความต้องการของตนเอง

ระยะที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในหลายลักษณะบางรายศึกษาเพื่อจำแนกหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาวิชาชีพ บางรายวิเคราะห์เพื่อจำแนกองค์ประกอบที่แสดงถึงการ

พัฒนาวิชาชีพที่ประสบผลสำเร็จ บางรายวิเคราะห์ผลงานวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล แต่กระนั้น นักต้ม ยังมีปัญหาความสับสนเกี่ยวกับเกณฑ์วัดความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาวิชาชีพอยู่ และมักจะเน้นเกณฑ์เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ Guskey (2000) จึงนำเสนอหลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล ดังนี้ คือ 1) เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้ง จุดมุ่งหมาย(goal) และเป็นผลลัพธ์ (outcome) ใน 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย เช่น ความรู้และความเข้าใจ ด้านจิตพิสัย เช่น ทศคติและค่านิยม ด้านทักษะพิสัย เช่น ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ 2) เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (think big, but start small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (a series of smaller steps) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

นอกจากนั้น Castetter and Young (2000) ได้แสดงประเด็นเปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพ (Castetter and Young, 2000)

เดิม	เปลี่ยนเป็น
ใช้หลักการจากบนลงล่าง	ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน
มีมุมมองที่แคบ	มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม
เป็นโครงการเดียว	เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน
ควบคุม กำกับ	เสริมพลังอำนาจ
มุ่งทำเพื่อเสร็จสิ้น ภารกิจ	มุ่งผู้รับการพัฒนา
เปลี่ยนแปลงระบบ	เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร
ไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร	ร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
วางแผนจากส่วนกลาง	วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ
แก้ปัญหาสำหรับบุคลากร	พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้อำนาจตนเองได้
เน้นรายบุคคล	เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
เน้นเพื่อการเตรียมการและเสริมสร้างประสบการณ์	เน้นเพื่อปฏิบัติ
ไม่จริงจังกับผลลัพธ์ในการพัฒนา	เน้นให้เกิดผลลัพธ์จากการพัฒนา
พัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการสอน	พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
เน้นเพียงเพื่อเติมเต็มส่วนบุคคล	มีจุดมุ่งหมายทั้งตัวบุคคล กลุ่มและระบบ
พัฒนาเป็นครั้ง ๆ เฉพาะกิจ	พัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
เป็นโปรแกรมเบี่ยงเบน ไม่มีการจัดการที่ดี	เป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน
การสนับสนุนด้านการเงินมีจำกัด	การสนับสนุนการเงินทั้งจากส่วนกลาง เขตพื้นที่และสถานศึกษา
เน้นการซ่อมเสริมหรือแก้ไข	เน้นการซ่อมเสริม แก้ไข และความก้าวหน้า
ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร	ริเริ่มร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและทีมงาน
เป็นแบบทางการ	เป็นทั้งแบบทางการและไม่ทางการ
เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว	เป็นโปรแกรมที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน
พึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก	รับกสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกตามความเหมาะสม
คาดคะเนว่าจะได้รับผลกระทบในทางที่ดี	มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง
จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่มีมาก่อน	มีการสำรวจในเชิงทฤษฎี
พัฒนามาบทบาท	พัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ

ตาราง 2 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพ (Casterter and Young, 2000)(ต่อ)

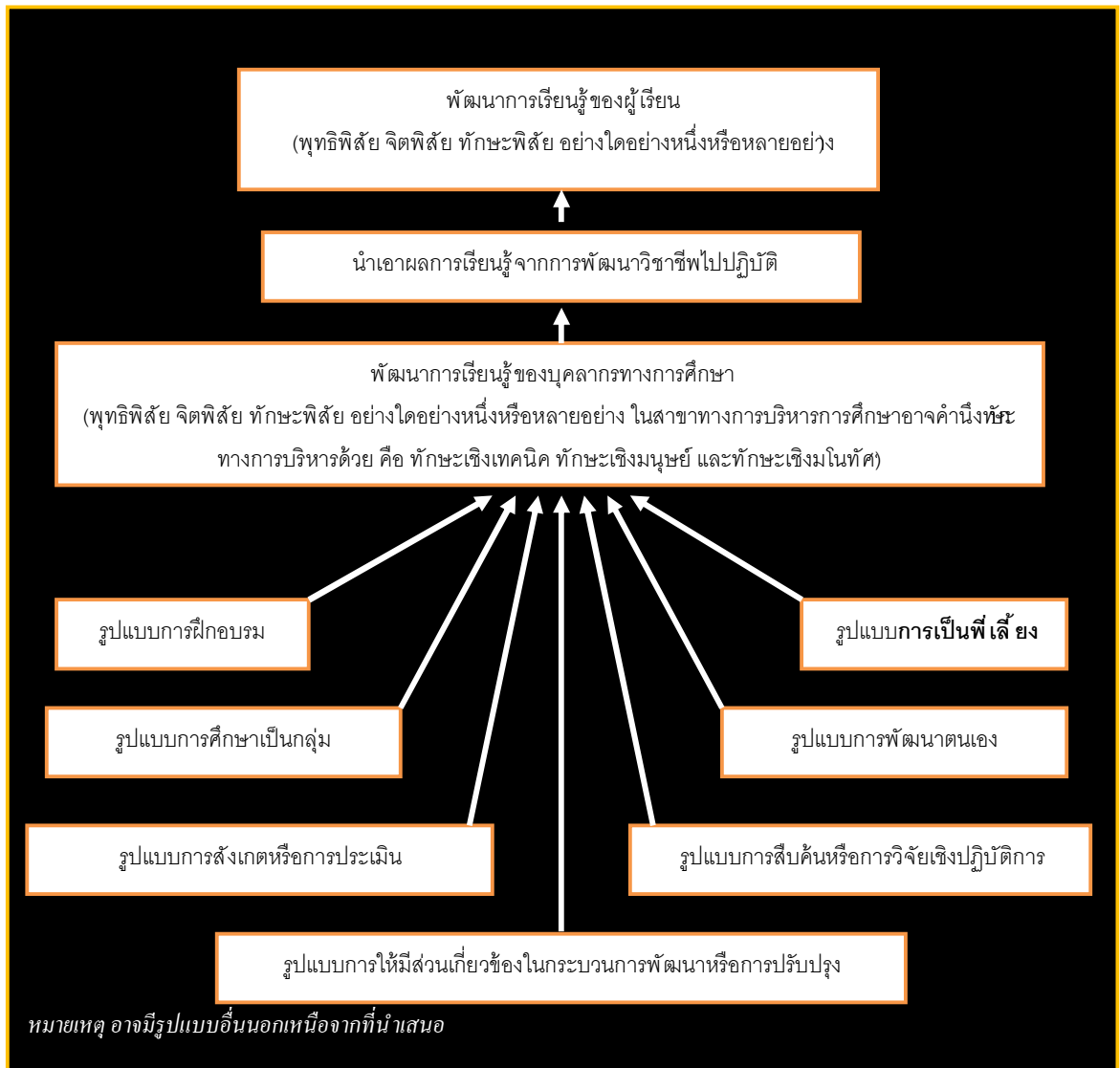
เดิม	เปลี่ยนเป็น
วางแผนแบบสุ่มเป็นบางส่วนบางเรื่อง	วางแผนทั้งระบบ
ประเมินระบบ	ประเมินระบบและประเมินตนเอง
เป็นโครงการที่ไม่เชื่อมโยงกันเฉพาะกิจและแยกส่วน	เป็นต้นแบบการพัฒนาวิชาชีพเชิงระบบ
ใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์จำกัด	ใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น
ใช้วิธีการและรูปแบบที่จำกัด	ใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย
ขาดการใช้การคิดอย่างเป็นระบบ	ใช้การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบ

การประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพนั้น Guskey (2000) ได้เสนอไว้ 5 ประเภท คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (Participants' reaction) เพื่อการปรับปรุง 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ 3) การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization support and change) 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' use of new knowledge and skills) และ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning outcomes)

จากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจเสนอกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ultimate goal) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ที่สอดคล้องกับหลักการ “ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” (Student centered) ซึ่งผลการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น มักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษานั้น สามารถดำเนินงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการฝึกอบรมรูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาตนเอง และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง โดยอาจใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบ

การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อ “การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา” ด้วย ซึ่งการเรียนรู้นี้จะหมายถึงความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ โดยปกติก็มักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยกัน หรืออาจพิจารณาในมิติทักษะทางการบริหารสามประเภท คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมนิทัศน์ อาจใช้กรอบแนวคิดอื่น เช่น หากพิจารณาจากแนวคิดการจัดการความรู้ (K.M.) จะคาดหวังในเรื่องความสัมพันธ์กันของบุคคล สมรรถนะของผู้ปฏิบัติ และคุณค่าของความคิดและความริเริ่ม เป็นต้น หากพิจารณาจากแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (L.O.) ก็คาดหวังในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ การใฝ่เรียนรู้ การเกิดตัวแบบภายในตนระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่จริง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคคลอื่น และความเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษาจากการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพใดๆ ควรคำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ และความสอดคล้องกับบริบทด้วย โดยคาดหวังว่า การบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรโดยรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบนั้น จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าว ผลจากการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้น บุคลากรทางการศึกษาจะได้นำเอาความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับนั้น ไปปฏิบัติ ซึ่งกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าว แสดงให้เห็นได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

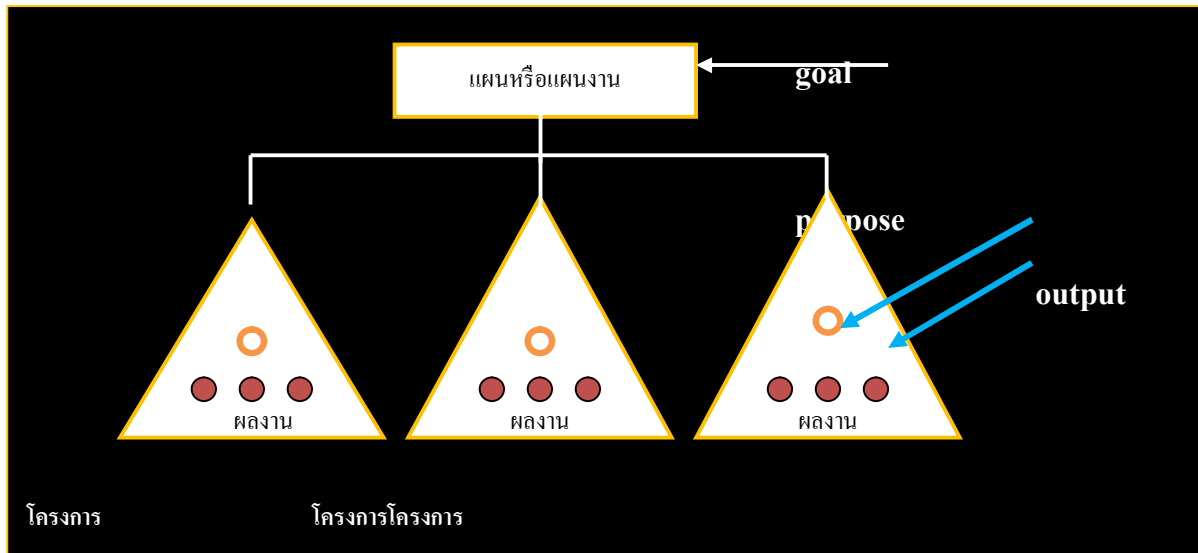
การกำหนดกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการดังกล่าวข้างต้นด้วย คือ 1) เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย 2) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3) เป็นกระบวนการเชิงระบบ และคำนึงถึงหลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผลด้วย คือ 1) เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน 2) เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด ตลอดจนคำนึงถึงการประเมินผลอย่างน้อยใน 5 ประเภทด้วย คือ 1) การประเมินปฏิบัติการจากผู้มีส่วนร่วม 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม 3) การประเมินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม และ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน

ขณะเดียวกัน ก็คำนึงถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพด้วย ได้แก่ การใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุมเป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันและมีการเสริมพลังอำนาจผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากรร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การวางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มเน้นเพื่อการปฏิบัติเน้นให้

เกิดผลลัพธ์จากการพัฒนาพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายทั้งตัวบุคคล กลุ่ม และระบบพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจนการสนับสนุนการเงินทั้งจากส่วนกลาง เขตพื้นที่ และสถานศึกษาเน้นการซ่อมเสริม แก้ไข และความก้าวหน้าริเริ่มร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและทีมงานเป็นทั้งแบบทางการและไม่ทางการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนรับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกตามความเหมาะสมมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงมีการสำรวจในเชิงทฤษฎีพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพวางแผนทั้งระบบประเมินระบบและประเมินตนเองเป็นต้นแบบการพัฒนาวิชาชีพเชิงระบบใช้เทคโนโลยี มากขึ้นใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลายและใช้การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบ

การพัฒนาวิชาชีพมีกระบวนการเช่นเดียวกับการบริหารโดยทั่วไป นั่นคือ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผน (planning) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนด “โปรแกรม”(program) เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพเป็นไปอย่างเป็นระบบและอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพราะจากการศึกษาตำราเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร (staff development) หรือการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ต่างกล่าวถึงการออกแบบโปรแกรม (design of the program) ไว้ด้วย แต่ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงขอบข่ายกว้างๆ เช่น กล่าวถึงการกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหา การเลือกวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนา และการประเมินผล อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ในสาขาการบริหารการศึกษา หากจะนำเอาแนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผลหรือ Logical Framework หรือที่นิยมเรียกกันสั้นๆ ว่า Log Frame มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบโปรแกรม จะทำให้ได้ “โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าวข้างต้นได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในหน่วยงาน หรือเพื่อการศึกษาวิจัยในลักษณะเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2539) ได้ศึกษาและนำเสนอสาระการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล หรือ Logical framework ไว้ในหนังสือชื่อ “การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค: หลักการและแนวคิดเชิงประยุกต์” ว่าเป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันอย่างมีเหตุผลของส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงการ โดยได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดเรื่องความสัมพันธ์กันระหว่าง “แผน – แผนงาน – โครงการ” นั่นคือ ความเชื่อที่ว่า โครงการหนึ่งๆ จะไม่ปรากฏอยู่อย่างอิสระ โดยไม่มีความสัมพันธ์กับโครงการอื่น หรือกับแผนงานหรือแผนที่อยู่เหนือขึ้นไป เพราะผลสำเร็จของโครงการใดโครงการหนึ่ง เมื่อรวมกันแล้วจะเป็นตัวก่อให้เกิดความสำเร็จให้กับแผนงานหรือแผนในระดับสูงขึ้นไป จากแนวคิดเรื่องระดับของวัตถุประสงค์ ระดับ คือ 1) วัตถุประสงค์ระดับสูงสุด (Ultimate goal) เป็นวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน 2) วัตถุประสงค์ระดับกลาง (intermediate goal) เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ 3) วัตถุประสงค์ใกล้ตัว (immediate goal) เป็นวัตถุประสงค์ระดับล่างของโครงการ โดยปกติเป็น “ผลงาน” ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามโครงการที่กำหนด มิใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ในกรอบเหตุผลสัมพันธ์นั้น วัตถุประสงค์ระดับสูงสุดจะใช้คำว่า “goal” วัตถุประสงค์ระดับกลางใช้ “purpose” และวัตถุประสงค์ระดับใกล้ตัวใช้ “output” ดังภาพ 2



จากแนวคิดความสัมพันธ์ดังกล่าว ก่อให้เกิดกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นตารางเมตริกซ์แบบ 4 x 4 รวมเป็น 16 ช่อง ซึ่งผู้จัดทำโครงการจะนำเอาสาระสำคัญต่าง ๆ มาบรรจุลงในตารางทั้ง 16 ช่องนี้ แต่ก่อนจะบรรจุสาระสำคัญลงได้ จะต้องทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้างหลัก 4 ช่องในคอลัมน์แนวตั้งแรกของตาราง อันประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน 2) วัตถุประสงค์ของโครงการ 3) ผลงานที่จะเกิดจากโครงการ และ 4) กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ดังตาราง 3

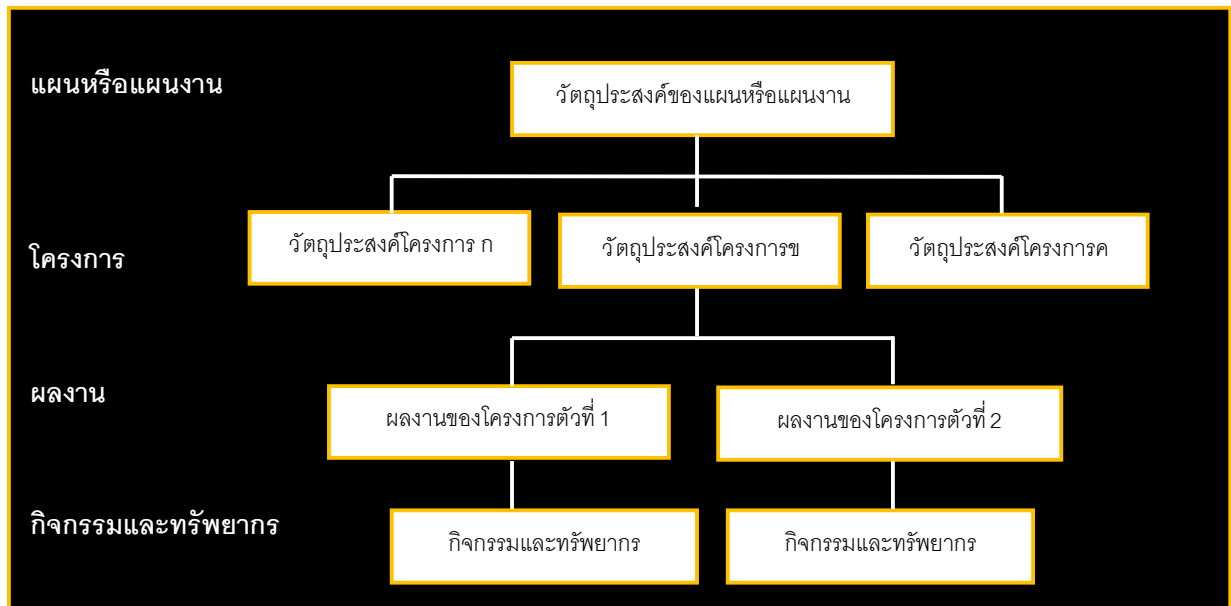
ตาราง 3 กรอบเหตุผลสัมพันธ์ในรูปแบบตารางเมตริกซ์

(1)สาระสำคัญของโครงการ	(2) ตัวบ่งชี้ แสดงเวลา ปริมาณและคุณภาพ	(3)แหล่งพิสูจน์	(4)เงื่อนไขประกอบที่สำคัญ
วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน	ตัวชี้ วัดความสำเร็จของแผนหรือแผนงาน	แหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว
วัตถุประสงค์ของโครงการ	ตัวชี้ วัดความสำเร็จของโครงการ	แหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน
ผลงานที่เกิดจากโครงการ	ขนาดของผลงานที่ได้จากโครงการ	แหล่งเพื่อตรวจสอบผลงาน	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ	ค่าใช้จ่าย วิธีการ หรือความพยายามอื่นๆ ที่จะทำได้ผลงาน	แหล่งเพื่อตรวจสอบที่จะทำการใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม	เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จในการทำใหได้ผลงาน

การจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล จะต้องมีการบรรจุสาระสำคัญลงในกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ในคอลัมน์ที่ 1 – 4 ดังนี้

(1) การบรรจุสาระสำคัญลงในคอลัมน์ที่ 1 มี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง แผนแผนงาน-โครงการ-ผลงาน-กิจกรรมและทรัพยากร เพื่อให้มองเห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทั้งหมด ดังภาพ



ภาพ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง แผน/แผนงาน-โครงการ-ผลงาน-กิจกรรมและทรัพยากร

ขั้นตอนที่2 การบรรจุสาระสำคัญลงในคอลัมน์ที่ 1 นั่นคือ เมื่อได้ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง แผน/แผนงาน-โครงการ-ผลงาน-กิจกรรมและทรัพยากร แล้ว ก็สามารถจะบรรจุสาระสำคัญของโครงการลงในคอลัมน์ที่ 1 ได้ ตามลำดับจากวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน ไปสู่วัตถุประสงค์ของโครงการ ไปสู่ผลงานของโครงการ และไปสู่ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ

ขั้นตอนที่3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง(vertical logic) ของคอลัมน์ที่ 1 เพื่อให้แน่ใจว่าสาระสำคัญที่บรรจุลงไปนั้น มีความสมเหตุสมผลหรือไม่ โดยสามารถตรวจสอบได้ทั้งจากบนลงล่าง และ ย้อนกลับจากล่างขึ้นบน ซึ่งการตรวจสอบจากบนลงล่าง เริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน โดยตั้งคำถามว่า “อย่างไร”(how?) ต่อเนื่องกันดังนี้ 1) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงานคำตอบที่ได้จะเป็น สิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ”2) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ คำตอบที่ได้จะเป็น สิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานที่จะได้รับจากโครงการ”3) ทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “กิจกรรมที่จะกระทำและทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ” ส่วน การตรวจสอบย้อนกลับจากล่างขึ้นบน เริ่มต้นจากกิจกรรม และทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ โดยการตั้งคำถามว่า“ทำไม”(why?) ต่อเนื่องกันดังนี้ 1) ทำไมจึงต้องใช้กิจกรรมนั้น และ ทรัพยากรนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น“ผลงานที่จะได้รับจากโครงการ”2) ทำไมต้องกำหนดผลงานนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ”3) ทำไมต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการเช่นนั้น คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

(1) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่2 คอลัมน์ที่ 2 เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้แสดงเวลา ปริมาณ และคุณภาพ ตลอดจนสถานที่ เพื่อขยายข้อความในคอลัมน์ที่ 1 ว่า จากสาระสำคัญในคอลัมน์ที่ 1 นั้น ทำ อย่างไรจึงจะทราบผลความสำเร็จ ตลอดจนเวลาและสถานที่ของการปฏิบัติงานได้ ยกเว้นช่องที่ขยายความกิจกรรมและ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่าย วิธีการ หรือความพยายามอื่นที่จะทำให้ได้ผลงานแทน

(2) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 3 คอลัมน์ที่ 3 เป็นข้อความแสดงถึงการตรวจสอบผลความสำเร็จตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ว่าทำอย่างไรจึงพิสูจน์ได้ ได้ข้อมูลมาจากไหนทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

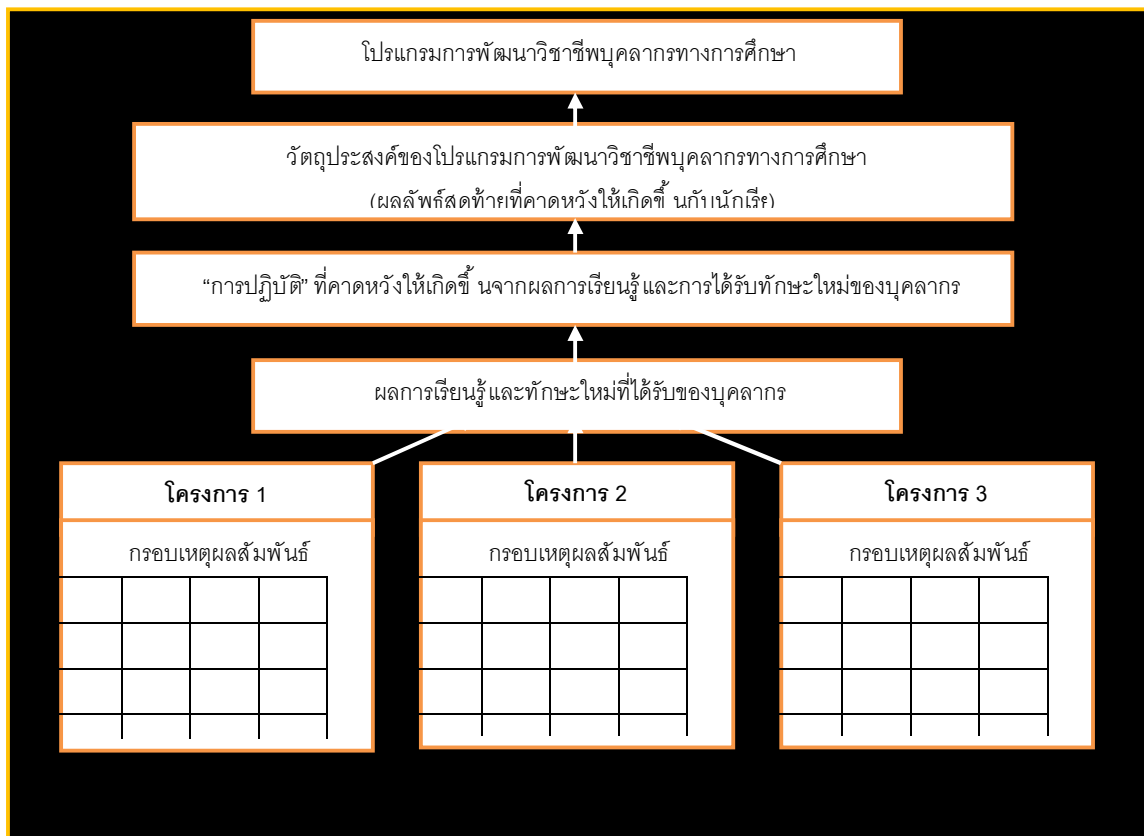
(3) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 4 คอลัมน์ที่ 4 เป็นข้อความที่คาดการณ์ถึงเงื่อนไขหรือข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นอันจะเป็นอุปสรรคปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ยกเว้นในช่องที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน จะเป็นการคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการดำเนินงานตามแผนหรือแผนงาน

การจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผลหรือ Logical Framework มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ในกรณีที่เป็นข้อดีนั้นคือ 1) เป็นเครื่องมือในการจัดทำโครงการที่อาศัยหลักเหตุผลสัมพันธ์เชิงตรรกวิทยาในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงความสัมพันธ์ของข้อความในแต่ละช่องอย่างมีเหตุผลซึ่งกันและกัน 2) สามารถนำโครงการหลายๆ โครงการมาเปรียบเทียบกันได้ง่าย เนื่องจากเขียนสรุปเพียงหน้าเดียว ผู้อนุมัติโครงการสามารถศึกษาหลายๆ โครงการได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงาน และการตัดสินใจอนุมัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกรณีข้อจำกัดมีดังนี้ คือ 1) กรอบเหตุผลสัมพันธ์หนึ่งๆ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการได้เพียงวัตถุประสงค์เดียว ดังนั้น หากแผนหรือแผนงานมีวัตถุประสงค์รองรับหลายวัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดโครงการหรือสร้างกรอบเหตุผลสัมพันธ์ให้ได้เท่ากับจำนวนวัตถุประสงค์นั้น

การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผลเพื่อการวางแผนกำหนด “โปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” ดังกล่าว มีประเด็นที่จะต้องตั้งข้อคำถามต่อเนื่องกัน โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนี้

(1) การพัฒนาวิชาชีพนั้น มีจุดมุ่งหมายพัฒนาในด้านใด จะพัฒนาทุกด้านหรือพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านบุคลากร ตามกรอบภาระงานการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545 หรือ ภาวะผู้นำด้านใดด้านหนึ่ง หรือทักษะทางการบริหารด้านใดด้านหนึ่งคำตอบที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดเป็นชื่อ “โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” การพัฒนาวิชาชีพในทุกด้าน หรือด้านใดด้านหนึ่งนั้น จะส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านอะไรบ้าง คำตอบที่ได้รับ จะนำไปสู่การกำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา” เป็นวัตถุประสงค์สุดท้าย (ultimate goal) ที่คาดหวังจะได้รับหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนดังกล่าวข้างต้นการพัฒนาวิชาชีพในทุกด้าน หรือด้านใดด้านหนึ่งนั้น คาดหวังให้เกิด “การเรียนรู้หรือได้รับทักษะใหม่” อะไรขึ้นมากับบุคลากร และคาดหวังให้เกิด “การปฏิบัติ” อะไรจากผลการเรียนรู้หรือการได้รับทักษะใหม่นั้น แล้วจะใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพรูปแบบใด หรือผสมผสานกันระหว่างรูปแบบใดบ้าง จึงจะเหมาะสม มีความเป็นไปได้ รูปแบบต่างๆ ที่จะใช้ขึ้นนั้น กำหนดเป็น “โครงการ” อะไรได้บ้าง โครงการที่กำหนดได้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร คาดหวังให้เกิดผลงานอะไรต้องดำเนินกิจกรรมอะไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร มีตัวบ่งชี้ ความสำเร็จอะไรบ้าง มีแหล่งพิสูจน์ความสำเร็จและตัววัดอะไร และมีเงื่อนไขประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อนำสาระสำคัญต่างๆ ไปบรรจุในกรอบเหตุผลสัมพันธ์

(2) กระบวนการทำงานดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพและการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพประเภทต่างๆ ดังที่กล่าวถึงข้างต้นด้วย ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ขอนำเสนอให้เห็นเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อความชัดเจน ดังภาพ 4



ภาพ 4 โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา
จากการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล

(3) ในกรณีที่เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การดำเนินงานดังกล่าวตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงขั้น การได้สาระสำคัญในโครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา จะเป็นการดำเนินงานในขั้น ตอนของการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในบทที่ 2 ของการวิจัย โดยผู้วิจัย จะต้องเน้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพ ที่จะนำไปสู่การกำหนด เป็นโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา เป็นวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป็นโครงการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ และเป็นสาระสำคัญต่างๆ ในกรอบเหตุผลสัมพันธ์ ได้อย่างสมบูรณ์ อย่างสมเหตุสมผล และอย่างสอดคล้องกับหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นี้ จะเป็นการรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical conceptual framework) ที่อาจยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาหรือกับบริบทที่เป็นจริง หรือสอดคล้องกับหลักการอื่นๆ อีกหลายประการดังกล่าวถึงข้างต้น ดังนั้น วิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 อาจประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิด(จากบทที่ 2)จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมในรายละเอียด โดยเฉพาะจากกรอบเหตุผลสัมพันธ์ในระดับ

โครงการจะเป็นเสมือนกรอบแนวคิดเพื่อนำไปสู่การนำเสนอเนื้อหาที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับ กลุ่มเป้าหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมเพื่อการฝึกทักษะใดทักษะหนึ่งแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ๆ และอื่นๆ

ขั้นตอนที่3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของBorg (1982) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขสื่อการเรียนการสอนทั่วไป ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D)3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข(preliminary field testing and revision) จากโรงเรียนประมาณ 1-3 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประมาณ 6-12 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นแล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่2 การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข(main field testing and revision) จากโรงเรียนประมาณ 5-15 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประมาณ 30-100 คน ด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นเช่นเดิม แต่ขยายจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น ไม่ซ้ำ กับกลุ่มเดิม มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องและดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่3 การทดสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรม โดยสร้างเครื่องมือสอบถามความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมกับวัตถุประสงค์ แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC หากพบว่ามีความสูงกว่า .50 ก็แสดงว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนั้น มีประสิทธิภาพที่จะนำไปใช้เพื่อทดสอบภาคสนามในขั้นตอนที่4 ที่จะกล่าวถึงต่อไปได้หากการได้ยังมีค่าต่ำกว่า .50 ก็ควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและสอบถามความเห็นซ้ำ อีกจนกว่าจะพบว่ามีความ IOC ตามเกณฑ์

ขั้นตอนที่4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม(ที่จะกล่าวถึงในตอน ที่ 4) ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดของ Guskey(2000) ดังกล่าวข้างต้น ควรมีแบบประเมินผล 5 ประเภท คือ 1) แบบประเมินปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อโปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 2) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ 3) แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 4) แบบประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และ 5) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม

เหตุผลที่มีการสร้างเครื่องมือในขั้นตอนหลังจากที่โปรแกรมได้รับการพัฒนาตามขั้นตอนที่3 จนได้โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่า IOC สูงกว่า .50) นั้น ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีความตรงเชิงเนื้อหาเกี่ยวกับโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้น เป็นเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่สร้างขึ้น จะต้องมีการนำไปพัฒนาคุณภาพและทดสอบต่อไป เช่น การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการทดลองใช้(try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) จากกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น (ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่น นำเสนอไว้ในบทที่3 เมื่อกล่าวถึงเครื่องมือแต่ละประเภทนั้น)

ขั้นตอนที่5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experiment รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น pretest-posttest design หรือ control group design เป็นต้น) มีกิจกรรมหลักในการดำเนินการวิจัย คือ การใช้แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และแบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรมหากเลือกใช้รูปแบบการวิจัยที่มีการ pretest ด้วย เพื่อให้ทราบผลก่อนดำเนินการทดลองใช้โปรแกรม จากนั้นจึงเป็นการใช้โครงการแต่ละโครงการที่บรรจุในโปรแกรมที่พัฒนาได้ในขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการพัฒนาริชาชีพกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย หลังเสร็จสิ้นการพัฒนาของแต่ละโครงการ ก็มีการประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ

จากนั้นมีการกระตุ้น ส่งเสริม และกำกับให้กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานตามผลการเรียนรู้จากเนื้อหากรณีศึกษา กิจกรรม และแนวปฏิบัติ ที่ได้รับการพัฒนา และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด จึงดำเนินการประเมินผลโดยใช้แบบประเมินปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อโปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แบบประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงของ

องค์การ และแบบประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโปรแกรม(แบบประเมินสองประเภทหลังนี้ ถือเป็นการประเมินPosttest เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลที่ได้จาก pretest) เสร็จแล้วถือว่าสิ้น การทดลองในภาคสนาม

จากแนวคิดของวิโรจน์ สารัตนะ ดังกล่าวผู้วิจัยนำแนวคิดหลักมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยในครั้งนี้ ที่สำคัญแนวคิดคือ 1) ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการ คือเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายต่อเนื่อง เป็นเชิงระบบ 2) หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล 3 ประการ คือเน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน เน้นการเปลี่ยนแปลง ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มที่ละนิดจากชุดปฏิบัติการที่หลากหลายชุด 3) การบูรณาการศาสตร์ทางภาวะผู้นำและศาสตร์ทางวิชาการ 4) ค่านิยมใหม่และกระบวนการทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 5) รูปแบบการพัฒนา 6) การประเมินผลการพัฒนา 6 ประเภท คือ การประเมินปฏิกริยาจากผู้มีส่วนร่วม การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม การประเมินการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และการประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการในโรงเรียน 7) การออกแบบโปรแกรมโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) 8) ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอนส่วนแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดเพิ่มเติมที่ได้จากการศึกษาเอกสาร เพื่อให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงประกอบด้วย 9 แนวคิดหลักดังกล่าวข้างต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เนื่องจากการวิจัยนี้ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ การนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำมา กล่าวถึง จะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารจากที่เน้นแนวคิดการบริหารจัดการไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำ พัฒนาการของกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ และลักษณะสำคัญของกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุคแต่ละสมัย โดยเฉพาะกระบวนการทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อเชิงวิชาการและต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในระยะปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยจะสรุปในตอนท้ายเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป จากการศึกษางานเขียนของ Howell and Costley (2001); Kottler (2001); Lussier and Achua (2007); Nahavandi (2000); Owens(2001); Razik and Swanson (2001); Sergiovanni (2001) และวิโรจน์ สารัตนะ (2550) ได้ข้อสรุปว่า ปัจจุบันมีข้อสังเกตประการหนึ่งว่า มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารโดยเปลี่ยนจากการเน้นแนวคิดการบริหารจัดการ (management) ไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำ (leadership) มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยมีการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ (leadership development curriculum) และโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development program) มากขึ้น ทั้งนี้ มีข้อแตกต่างกันระหว่างแนวคิดการบริหารจัดการกับแนวคิดภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1 กรณีการบริหารจัดการ

กรณีการบริหารจัดการมีลักษณะสำคัญคือ 1) ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงตามการชี้นำของผู้ดำเนินการธำรงรักษาและบริหารปัจจัยพื้นฐานขององค์การ 2) มุ่งงาน (สิ่งของ) เมื่อมีการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม 3) ในการวางแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์ในรายละเอียด และจัดทำแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น 4) การจัดองค์การและบุคลากร จะจัดโครงสร้างการทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ 5) การควบคุม จะติดตามผลการทำงานตามแผน และใช้การบังคับ 6) ความสามารถทำนายได้ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมจะคงเส้นคงวา เป็นไปอย่างมี

เสถียรภาพ 7) ผู้บริหารเน้นการทำตามให้ถูกต้อง(do the things right) 8) เน้นความมีเสถียรภาพ การควบคุม การแข่งขัน มุ่งงาน และความเป็นหนึ่งเดียว 9) เน้นวิสัยทัศน์ระยะสั้น หลีกเลี่ยงความเสี่ยง อารมณ์รักษา และเลียนแบบ

2.2 กรณีภาวะผู้นำ

กรณีภาวะผู้นำ มีลักษณะสำคัญคือ 1) การเสนอวิสัยทัศน์และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์การ มีความมั่นคงใจและชอบเผชิญกับประเด็นที่ยุ่งยากหรือท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (คน) เมื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเชิงภาวะผู้นำ 3) กำหนดทิศทาง พัฒนาวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล 4) สร้างสิ่งใหม่ ๆ และยอมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามที่ต้องการตราบดีที่ผลงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด 5) จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในทางสร้างสรรค์ 6) ก่อให้เกิดนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่สามารถทำนายได้ ชอบการเปลี่ยนแปลง 7) ผู้นำเน้นการทำสิ่งที่ถูกต้อง(do the right things) 8) จุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจ ความร่วมมือ มุ่งคน และความหลากหลาย 9) จุดเน้นที่วิสัยทัศน์ระยะยาว ชอบเสี่ยง นวัตกรรม และเป็นต้นแบบ

2.3 นิยามของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ(Achieve organizational objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change) โดยมีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ วิโรจน์ สารรัตน์, 2553; Lussier and Achua, 2007)

(1) ผู้นำและผู้ตาม (leaders-followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นแบบสองทาง ไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้น ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

(2) การมีอิทธิพล (influence) เป็นกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(3) วัตถุประสงค์ขององค์การ (organizational objectives) ที่ผู้นำจะต้องกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วมวิสัยทัศน์ และมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

(4) การเปลี่ยนแปลง (change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใด ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(5) คน (people) ในการทำงานนั้น ผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่มจึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้น ประสบผลความสำเร็จด้วยภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีความชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่ต้องพัฒนาขึ้น อย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงควรเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจในทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการจำแนกระดับการวิเคราะห์ออกเป็นสามระดับ คือ การวิเคราะห์ระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ

องค์การ ซึ่ง การวิเคราะห์ระดับตัวบุคคล(individual level of analysis) จะเน้นการวิเคราะห์ที่ตัวผู้นำเอง และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นรายบุคคล การวิเคราะห์ลักษณะนี้ บางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์กระบวนการระหว่างบุคคล (dyadic process) เป็นการศึกษาถึงวิธีการ (how) ที่ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกัน และวิธีการที่จะพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำ(individual as leaders) การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม (group level of analysis) จะเน้นการวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม บางครั้งเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม(group process) ที่มุ่งจะศึกษาถึงวิธีการ (how) ที่ผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม และเน้นภาวะผู้นำของทีมงาน (team leadership) การวิเคราะห์ระดับองค์การ (organizational level of analysis) เน้นภาพโดยรวมขององค์การ บางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์กระบวนการองค์การ (organizational process) เน้นการศึกษารูปแบบวิธีการ (how) ที่ผู้บริหารสามารถจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และเน้นภาวะผู้นำขององค์การ(organizational leadership)

การวิเคราะห์ทั้งสามระดับมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทางบวก หากผลการปฏิบัติงานในมิติใดสูงก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในมิติอื่นสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมขององค์การทั้งหมดไม่อาจสรุปได้อย่างชัดเจนนักว่าเกิดจากผลรวมของรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่มีในองค์การ เนื่องจากอาจเกิดจากการส่งผลของปัจจัยอื่นด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำจะแบ่งออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก คือ

(1) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ(trait leadership theory paradigm)

กระบวนทัศน์ทฤษฎีนี้ เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด(born, not made) งานวิจัยส่วนใหญ่ มุ่งเน้นตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับที่ไม่มีประสิทธิภาพสิ้นตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ไว้และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ(trait of effective leaders) เนื่องจากไม่มีชุดของคุณลักษณะใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในที่นี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในที่นี้ที่แตกต่างกัน ก็อาจมีคุณลักษณะแตกต่างกัน และหากใครที่ขาดคุณลักษณะบางประการไปก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หากบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอื่นทดแทน หรือสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ยังขาดอยู่นั้น ให้มีขึ้น มาได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะดังนี้

(1.1) ชอบนำคนอื่น (dominance)

(1.2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ(high energy)

(1.3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถ ที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ทุกอย่าง(know it alls) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (always right)

(1.4) มีความเชื่อในอำนาจแห่งตน (internal locus of control) ว่าสามารถเป็นผู้ต่อสู้กับปัญหาฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตนไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือการพึ่งพา

(1.5) มีอารมณ์มั่นคง (stable) ควบคุมตนเองได้ และเป็นไปในทางบวก

(1.6) มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (integrity)

(1.7) มีปฏิภาณไหวพริบ (intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

(1.8) มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีและสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน

(1.9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitive to others) มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล สภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นยังเชื่อว่า ทศนคติ และมโนทัศน์แห่งตน (attitudes and self-concept) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ ทศนคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราว การมีทศนคติในทางบวกจะส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ที่จะแสดงออกมาในทางบวกด้วย สำหรับ มโนทัศน์แห่งตน (self-concept) เป็นทศนคติทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทศนคติทางบวกต่อตนเองมักมีศักยภาพแห่งตน (self-efficacy) และมักมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ด้วย ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้มีการพัฒนาทศนคติและมโนทัศน์แห่งตนในทางบวกอยู่เสมอ เช่น

(1.1) พยายามให้มีและให้คงทศนคติทางบวกหรือในทางดีที่ไวอยู่เสมอ

(1.2) ตระหนักเสมอว่ามีประโยชน์เพียงเล็กน้อยที่จะได้รับจากการมีทศนคติทางลบ ความกังวล หรือความกลัว ความล้มเหลวจะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ

(1.3) บ่มเพาะการคิดในทางที่ดี (cultivate optimistic thoughts) เพราะมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าร่างกายและจิตใจจะตอบสนองต่อการคิดในทางที่ดี ถ้าพบว่ากำลังบ่นหรือมีทศนคติในทางลบต่อตนเอง ขอให้หยุดและเปลี่ยนเป็นทศนคติในทางบวกทันที

(1.4) หลีกเลียงจากบุคคลที่มีลักษณะทางลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกว้า กำลังทำให้เรามีทศนคติทางลบต่อตนเอง

(1.5) กำหนดเป้าหมายและทำให้สำเร็จ (set and achieve goals) จะช่วยเพิ่มมโนทัศน์แห่งตน และมองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ

(1.6) มองที่ความสำเร็จของตนเอง อย่าจมปลักกับสิ่งที่ทำแล้วล้มเหลว เพราะทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด จงนำมาเป็นบทเรียน ไม่ใช่นำมาลงโทษตนเอง

(1.7) ยอมรับคำติชม (accept compliments) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตนได้ดีอย่าดูถูกตนเอง หรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น จงทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดีกว่าไม่ทำอะไรเพราะติดอยู่แต่การที่คิดว่าอย่างไรก็ไม่สามารถเป็นคนเก่งที่สุดได้

(1.8) พัฒนาทศนคติให้เป็นตัวของตัวเอง ไม่ลอกเลียนทศนคติของบุคคลอื่น

(1.9) จงเป็นแบบอย่างของผู้มีบทบาทในทางบวก เพราะมีทศนคติในทางบวกแล้วจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติในทางบวกเช่นกัน

(1.10) เมื่อรู้สึกแย่จากการผิดพลาดหรือล้มเหลว ไม่ย่อท้อ และจงช่วยเหลือบุคคลอื่นที่แย่ยิ่งกว่า จะให้รู้สึกดีขึ้น และจะเกิดความตระหนักว่ายิ่งเป็นผู้ให้ก็จะเป็นผู้ได้รับ (The more you give, the more you get)

นอกจากคุณลักษณะ ทศนคติและมโนทัศน์แห่งตนแล้ว นักวิชาการยุคนี้ยังเชื่อว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในชีวิตการทำงาน บุคคลจะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเจอทางเลือกเชิงจริยธรรมว่าถูกหรือผิดอยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนี้

(1.1) ยึดในกฎทองคำ (golden rule) ว่า อย่าทำกับคนอื่นในสิ่งที่ตนเองไม่อยากจะให้คนอื่นทำกับตนเอง

(1.2) ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า 1) มันเป็นความจริงหรือไม่ 2) มันยุติธรรมสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ 3) มันจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมีตรรกภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และ 4) มันจะให้ประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่

(1.3) คำนึงถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” สำหรับผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจโดยทุกฝ่าย ได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจ และท่านเองรู้สึกภาคภูมิใจที่จะแจ้งข่าวผลการตัดสินใจนั้น ต่อผู้อื่น

(2) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory paradigm)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากกระบวนทัศน์ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะไปเป็นกระบวนทัศน์ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ในที่สุดก็พบว่าไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม (ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มนี้ ดังนี้

(2.1) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University leadership style) ศึกษาโดย Kurt Lewin และคณะ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเชิงอำนาจนิยม และแบบภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตย (autocratic leadership style and democratic leadership style)

(2.2) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan leadership style) ศึกษาโดยอาศัยทฤษฎีของ Rensis Likert แล้วจำแนกแบบภาวะผู้นำเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (job-centered leadership style and employee-centered leadership style)

(2.3) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) ศึกษาภายใต้การนำของ Ralph Stogdill และโดยการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบ เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ศัพท์ว่า initiating structure behavior and consideration behavior แต่เนื่องจากผู้นำมักมีพฤติกรรมบางอย่างสูงและบางอย่างต่ำ จึงได้มีการพัฒนาพฤติกรรมสองแบบนี้ เป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้ 1) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งผู้ปฏิบัติงานสูง 3) มุ่งงานต่ำและมุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ 4) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ

(2.4) ตารางภาวะผู้นำ (leadership grid) ศึกษาโดย Robert Blake & Jane Mouton ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนเป็นพื้นฐานในการศึกษาโดยระยะแรกจำแนกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งผลผลิตและแบบมุ่งคน (concern for production and concern for people) และจากการใช้แบบสอบถามที่มี 9 มาตรา จึงสามารถกำหนดแบบภาวะผู้นำได้มากถึง 81 แบบ แต่ก็จำแนกได้ 5 แบบหลักดังนี้ คือ 1) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและมุ่งคนในระดับต่ำ เรียกว่า impoverished leader 2) แบบมุ่งผลผลิตสูงแต่มุ่งคนต่ำ เรียกว่า authority-compliance leader 3) แบบมุ่งคนสูงแต่มุ่งผลผลิตต่ำ เรียกว่า country club leader 4) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับปานกลาง เรียกว่า middle of the road leader 5) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูง เรียกว่า team leader ในบรรดาแบบภาวะผู้นำที่ 5 แบบนี้ ถือว่า แบบที่ 5 คือ แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูง ดูเหมือนจะเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ซึ่ง Blake & Mouton เองก็ได้เสนอให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (universal theory) มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมขึ้น (participative leadership style) อย่างไรก็ตาม ก็มีงานวิจัยคัดค้านและยังไม่ยอมรับว่าแบบภาวะผู้นำนี้ เป็นแบบที่ดีที่สุดที่สามารถจะนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเชิงวิพากษ์ว่า พฤติกรรมการมุ่งผลผลิตและการมุ่งคน

ในแต่ละวัฒนธรรมอาจตีความไม่เหมือนกัน จึงอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และอีกประเด็นหนึ่งคือ คงยากที่จะหาผู้นำที่มีพฤติกรรมสูงทั้งการมุ่งผลผลิตและมุ่งทั้งคน หากจะให้เป็นไปได้คงมีแต่คนหาผู้นำร่วม (co-leader) ซึ่งหากผู้นำมีแบบภาวะผู้นำมุ่งผลผลิต ก็หาผู้นำร่วมที่มีแบบมุ่งคน เป็นต้น ซึ่งจากข้อคัดค้านและข้อวิพากษ์ต่างๆ ดังกล่าว ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระยะต่อมา

(3) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership theory paradigm) เนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (universal theories) แต่ในช่วงทศวรรษ 1960 ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (no one best leadership style) นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำ หรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม โดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญดังนี้

(3.1) ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model) เป็นตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้น โดย Fred E. Fiedler ในปี 1951 ซึ่งเขาเชื่อว่า แบบภาวะผู้นำมีสองแบบคือ แบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน ถ้าสถานการณ์ (คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดี ลักษณะงานมีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่มีสูงสามารถลงตัว) ได้กับแบบภาวะผู้นำมุ่งคนแล้ว ก็จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด แต่หากไม่ลงตัวกันได้ก็จะทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ Fiedler ได้ให้ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านสถานการณ์ (situation) มากกว่าที่จะให้เปลี่ยนแปลงที่แบบภาวะผู้นำ เช่น ปรับสภาพความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ดีขึ้น กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนขึ้น และเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็มีนักวิจัยหลายท่านให้ทัศนะในทางตรงกันข้ามว่า น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในแบบภาวะผู้นำมากกว่าจะเปลี่ยนแปลงที่สถานการณ์

(3.2) ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (leadership continuum model) ได้รับการพัฒนาขึ้น โดย Robert Tannenbaum และ Warren Schmidt ในช่วงทศวรรษ 1950 กำหนดแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่องสองแบบจากแบบภาวะผู้นำมุ่งผู้บังคับบัญชา (boss centered) สู่ผู้ปฏิบัติงาน (subordinate centered) โดยระหว่างสองแบบหลักนี้จะประกอบด้วย 7 แบบย่อย ซึ่งจำแนกตามวิธีการและบุคคลที่ทำการตัดสินใจ ดังนั้นการที่จะพิจารณาว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำแบบใด ผู้ตามมีความชอบในภาวะผู้นำแบบใด หรือสถานการณ์ (เช่น โครงสร้าง บรรยากาศ เป้าหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น) มีสภาพเป็นอย่างไร ก็พิจารณาได้จากแบบภาวะผู้นำ 7 แบบย่อยนั้น

(3.3) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (path – goal model) พัฒนาขึ้น โดย Robert House ตีพิมพ์ในปี 1971 ซึ่งได้กำหนดแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบชี้ นำ (directive) แบบสนับสนุน (supportive) แบบมีส่วนร่วม (participative) และแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) ซึ่งการจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงานว่ามีบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและความต้องการเป็นอย่างไร และด้านสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะงาน ทีมงาน และระบบอำนาจแบบทางการขององค์กรเป็นอย่างไร

(3.4) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสสถาน (normative leadership model) พัฒนาขึ้น โดย Victor Vroom และ Phillip Yetton ในปี 1973 เป็นตัวแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการที่จะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจแบบไหนใน 5 รูปแบบ เริ่มจากรูปแบบเชิงอำนาจนิยมต่ำสุดที่มีการตัดสินใจด้วยตนเองไปถึงรูปแบบเชิงประชาธิปไตยชาวสุดที่มีการตัดสินใจแบบเป็นทีม โดยมีข้อคำถามที่สำคัญ 8 ข้อคำถาม คือ ระดับคุณภาพที่ต้องการจากการตัดสินใจ ระดับความมีพันธะผูกพันที่ต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน

ระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้นำมีอยู่ ระดับความชัดเจนของปัญหา ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจากการมีพันธะผูกพัน ระดับความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ระดับความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงาน และระดับความมากน้อยของสารสนเทศที่ผู้ปฏิบัติงานมี

(3.5) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership model) พัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Ken Blanchard ในปี 1977 จำแนกแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบกำกับ (telling) แบบขายความคิด (selling) แบบมีส่วนร่วม (participating) และแบบมอบอำนาจ (delegating) และการที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เรื่องระดับความมีคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเต็มใจ ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงาน

(4) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory paradigm)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เช่น นักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่าทำไมผู้นำบางคนจึงถูกติดตามให้ทำงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรในระดับสูง หรือศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือศึกษาว่า ทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำอาจจะส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์นี้ ที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาแบบมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้ มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกันดังนี้

(4.1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาแบบมี (charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะพลุ่งพล่าน ให้อำนาจผู้อื่น และประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้ไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ ผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม (socialized charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (personalized charismatic)

(4.2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการให้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งจากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาแบบมีไปก้าวหนึ่งเพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาแบบมีในบางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาแบบมี

อาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีวิสัยทัศน์และแนวทางที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตน มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น ยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

(4.3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้ จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด จากยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรม และตามสถานการณ์ตั้งแต่มิเดิลทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่าปัจจุบัน กำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในแง่การประยุกต์ใช้ และจากพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว วิโรจน์ สารรัตน์(2550) เห็นว่า ในกรณีของการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้น ควรจำกัดขอบเขตของการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำทางด้านใด เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลครอบคลุมตามความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคแรกเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ที่เน้นความมีวิสัยทัศน์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ โดยอาศัยทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) และหากต้องการพัฒนาบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำในเรื่องใด เช่น กรณีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) นักพัฒนาบุคลากรจะต้องบูรณาการเอาศาสตร์สองส่วนนี้ เข้าด้วยกัน คือภาวะผู้นำ + วิชาการ = ภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่นำมากล่าวข้างต้น และแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันที่ควรเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลทั้งต่อการศึกษาวิจัยและการนำไปประยุกต์ใช้ และจากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ ที่ว่าหากต้องการพัฒนาบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำในเรื่องใด เช่น กรณี ภาวะผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) นักพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงการนำเอาศาสตร์ทั้งสองส่วน คือ ภาวะผู้นำ + วิชาการ มาประยุกต์ใช้ประกอบกันด้วย จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อ “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อ “บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรทางการศึกษา” ในภายหลังต่อไป ดังภาพ 5



ภาพ 5 กรอบแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการประยุกต์ใช้ในการวิจัย

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการที่จะกล่าวถึงนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานในทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ทั้งภายในและต่างประเทศและภายในประเทศ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการในตอนท้าย โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของ Glickman (1990) 3 องค์ประกอบ เป็นกรอบในการสังเคราะห์ คือ 1) องค์ประกอบด้านความรู้พื้นฐาน 2) องค์ประกอบด้านบทบาท 3) องค์ประกอบด้านทักษะสำหรับผลงานของนักวิชาการในทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้

Rutherford (1985) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อนักเรียนและโรงเรียน ว่า 1) ต้องสามารถมองเห็นและระบุได้อย่างชัดเจนว่าตนเองต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างไร ซึ่งการมองเห็นนี้ จะมุ่งไปที่ตัวเด็กและความต้องการของเด็ก 2) สามารถถ้อยแถลงจากสิ่งที่มองเห็นนั้น มากำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนได้ และคาดหวังให้ครู นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ เข้าใจเป้าหมายตรงกัน 3) สามารถทำให้โรงเรียนเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 4) เข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรและปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดความจำเป็น

Hallinger and Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ประการ เพื่อพัฒนานักเรียน โรงเรียน และวิชาชีพ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 7) การตรวจภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน 8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครู 9) การส่งเสริมในการพัฒนาวิชาชีพ 10) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ 11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Trusty (1986) ได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการเพื่อพัฒนานักเรียน โรงเรียน และวิชาชีพ คือ 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อบรรลุความต้องการของนักเรียน 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ 9) ในการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10) ในการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเชาว์ปัญญาของนักเรียน 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย 13) ร่วมกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาแก้ปัญหาด้านวินัย 14) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 15) มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

Weber (1987) ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการและได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) มีการตั้งเป้าหมายทางวิชาการ 2) ใช้การประสานงานมากกว่าการบังคับในการที่จะให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการ 3) มีความรู้ในการที่จะคัดเลือกและให้คำแนะนำแก่ครู 4) ใช้เวลาในด้านวิชาการอย่างคุ้มค่า 5) มีการติดตามและประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการเรียนการสอน

DeRoche (1987) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ 1) เน้นงานวิชาการ 2) จัดให้มีการนิเทศด้านการเรียนการสอน 3) มีการติดตามประเมินผลการทำงานของครู 4) สนับสนุนการพัฒนาครู 5) สร้างทีมงานที่ดี และกระตุ้นให้มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 6) มีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 7) พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน

Anderson and Pigford (1987) ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ ดังนี้ 1) มีใจมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยวิสัยทัศน์ของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 2) มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน 3) เปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้าง การเปิดโอกาสให้ครูด้วยกันจะช่วยให้อาจารย์ที่ควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความประทับใจต่อการที่มีผู้สังเกตการณ์สอนวิธีการเช่นนี้ จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี 4) สร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่า ผู้บริหารสามารถสอนได้ มีขีดจำกัดการบริหารงานเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนมากเท่าไร ก็จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้นเท่านั้น และครูมอบให้นักเรียนทำ หรือจากการทำข้อสอบของนักเรียน 5) สังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน วิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไรนั้น ก็ด้วยการสังเกตการณ์ปฏิบัติของครูในชั้นเรียน แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการณ์สอนของครูได้ก็อาจจะดูได้จากโครงการเรียนของนักเรียน จากการบ้านที่ครูมอบให้นักเรียนทำ หรือจากการทำข้อสอบของนักเรียน 6) สื่อสารให้ครูเข้าใจว่า เวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ดังนั้นการประชุมครูจึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น ใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนพบว่า เวลาโรงเรียนเลิกแล้วหรือเวลาช่วงเช้าก่อนครูเข้าห้องเรียนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการพบปะสังสรรค์กับครู 8) ฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของใคร การ

พบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ การรู้จักเลือกเฟ้นที่จะไม่ปฏิบัติตามใครคนใดคนหนึ่งนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่ควรเลือกใช้เป็นบางครั้งบางคราว ด้วยการพิจารณาอย่างรอบคอบ 9) ควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จควรจะทำควบคู่ไปกับการผลงานของนักวิชาการทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการที่ได้จากการอ่านหนังสือนี้ได้เป็นอย่างดี 10) ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะเหล่านี้ ก็นับเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้

Davis & Thomas (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการบริหารคนให้ทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนและยังได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ คือ 1) การกระตุ้นให้ครูมีความตระหนัก และเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น 2) การใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานวิชาการให้เป็นรูปธรรม 3) การสร้างสิ่งจูงใจและใช้ระบบการให้รางวัลแก่นักเรียนและครูที่มีการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม 4) การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Wildy & Dimmock (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน การเตรียมสื่อวัสดุที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับนิเทศติดตามครู เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพของครู

Weber (1996) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้ คือ) การให้คำนิยามพันธกิจของโรงเรียน ควรจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการอธิบายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวังของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมของโรงเรียนต่อไป 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน จะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน โดยการให้คำปรึกษา การนิเทศในชั้นเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอนให้เป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียน การจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ในการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลสถิติมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน การตั้งความคาดหวังต่อโรงเรียนไว้สูงและการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้นเอง 4) การสังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ จะช่วยให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพทั้งผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต 5) การประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน เช่น การริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การใช้ การวิเคราะห์ และการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตร

Sheppard (1996) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การที่ผู้บริหารสามารถปรากฏตัวตามที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน สนใจในการพัฒนาวิชาชีพ และการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้

Bennett (1996) ทำการวิจัยโรงเรียนในเขตพื้นที่ สนับสนุนการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้บริหารใหม่อย่างไร พบว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารองค์การ ซึ่งประกอบด้วยครู นักเรียน โดยส่งเสริมให้เกิดเจตคติที่ดีและบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ให้การสนับสนุนคณะทำงาน มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

Hoover (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีความซับซ้อน หลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมตลอดจนมุมมองของตนเองให้สอดคล้องกับการที่ นำของครู ทัเรียนและผู้ปกครองในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เป้าหมายและแนวทางการแก้ปัญหา ได้กลายมาเป็นหลักสำคัญในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น ครู นักเรียนและผู้ปกครอง หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการคือ กระบวนการทุกชั้น ขั้นตอนต้องนำไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

McEwan (1998) เสนอว่า ขั้นตอนเป็นผู้ นำทางวิชาการของผู้บริหาร ขั้น ตอน ดังนี้1) จัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอนไปใช้2)ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้ 3) ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้4) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน5) ตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู6) พัฒนาการเป็นผู้ นำครู7) ต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวก

Murphy (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการควรจะทำให้มีความสำคัญในเรื่องหลักสูตรและการสอน ในการบริหารงานด้านการศึกษาและเขาได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติโดย 1) จำนวนของเนื้อหา2) การจัดเนื้อหา3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานบ้านที่มอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร 8) คุณภาพของจุดประสงค์

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการมีมุมมองและแนวโน้มเกี่ยวกับหลักสูตร การประเมินผลการเรียนของนักเรียน การจัดโครงการที่มีความเหมาะสมกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ การประเมินผลการสอนของครูและการวางแผนสำหรับการพัฒนาครูมืออาชีพ

Kaiser (2000) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 1) ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่างๆ3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

Yamada (2000) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่า อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ การตัดสินใจ ยุทธวิธีและเทคนิคเพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้น เพื่อการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการสอน วิธีการเรียนรู้ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นการสร้างโอกาสให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น อีกด้วย

Brownell (2001) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ทำอย่างไรที่ผู้บริหารและครูจะสามารถจัดการประสานงานในการทำงานที่โรงเรียน ไม่ใช่จะเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังต้องดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมด้วย ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นครูทุกคนในด้านการเรียนการสอนให้ก้าวหน้า

Hoy and Hoy (2003) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าควรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเต็มใจจากทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู ครูจะจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ครูมีความชำนาญด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยให้มีการเรียนการสอนที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงสละความเป็นมิตรกับครู โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ผู้นำทางวิชาการต้องใช้เวลาในชั้นเรียนในฐานะของผู้ร่วมงานและสนทนากับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การ

สนทนาเชิงวิชาชีพและการพัฒนาเชิงวิชาชีพควรจะทำในการปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีที่ผู้เรียนเรียนรู้ วิธีสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

Alig-Mielcarek (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “A Model of School Success : Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement” โดยสังเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของHallinger and Murphy (1985); Murphy(1990); Weber (1996) ได้ข้อสรุปว่า ตัวแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน 3 ประการ กล่าวคือ การให้คำนิยามและการสื่อสารเป้าหมายร่วม (defines & communicates shared goals) การกำกับติดตามและการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกระบวนการสอนและการเรียนรู้ (monitors & provides feedback on the teaching and learning process) และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (promotes school wide professional development) ซึ่งจากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนได้ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 23 ข้อ

Blase and Blase (2004) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจากแนวคิดของHallinger and Murphy (1987) และ Sheppard (1996) ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาได้จากองค์ประกอบย่อยๆ ดังนี้ คือ(1) การจัดกรอบแนวคิดเป้าหมายของโรงเรียน (2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (3) การให้คำปรึกษาและการประเมินการเรียนการสอน (4) การประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร (5) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (6) การใช้เวลาในการเรียนการสอน (7) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ (8) การบำรุงรักษา (9) การจัดตั้งจุดใจให้ครูผู้สอน(10) การควบคุมมาตรฐานของวิชาการ และ(11) การจัดตั้งจุดใจให้นักเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติงานวิชาการมีขอบข่ายดังนี้ (1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ (2) การสอนและการจัดการเรียนการสอน (3) งานกิจกรรมนักเรียนและการบริหารกิจกรรมนักเรียนให้ตอบสนองต่อหลักสูตร(4) งานสื่อการสอนและกิจกรรมห้องสมุด (5) งานวัดผลและประเมินผล (6) งานการนิเทศการศึกษาและพัฒนาอาชีพเพื่อดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร งานที่สำคัญของโรงเรียนก็คืองานวิชาการ ถ้าหากโรงเรียนดำเนินการผิดพลาดก็น่าจะพิจารณาได้ว่าโรงเรียนนั้น ประสบความสำเร็จและถ้าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จในการดำเนินการทางวิชาการโรงเรียนนั้น ก็สมควรได้รับการยกย่อง

ประเวศ วะสี (2542) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า จะต้องเป็นคนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม การติดต่อสื่อสารรู้เรื่องและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีใจฝักใฝ่ทางด้านวิชาการ เป็นผู้ทรงปัญญาและตั้งอยู่ในความถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(2544) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) โดยเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบคือ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการและมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

กิตติมา ปรีดีดิลก (2545) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า บทบาทของการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าได้ถูกพัฒนาเมื่อหลายปีที่ผ่านมาซึ่งในสมัยนั้นจะพูดถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องเดิมๆ เช่นเรื่องของบุคลากรนักเรียนโรงเรียนกับชุมชนการพัฒนาหลักสูตรและการสอนการเงินและการจัดการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ โดยโยงสู่บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการแบบต่างๆ เช่นการวางแผนการจ้างงานและการควบคุมแต่ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเพิ่มการฝึกฝนในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการสอน(instructional leader) ด้วยแต่เมื่อ

เร็ว ๆ นี้ มีผลการวิจัยจากการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนในรัฐอิลลินอยมากกว่า 500 คนพบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในสมัยนี้ ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางวิชาการด้วยโดยมีความเข้าใจและสามารถดำเนินการเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ เช่นการประเมินผลการทำงานของครู การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครูการเน้นความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง การจัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบการพัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียนการจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดีและการเข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2546) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมีความรู้และคุณสมบัติ ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ การศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตามการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ตามการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้ บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) โดย 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานทางวิชาการ 5) มีแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลาและผู้บริหารศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด 4) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียนครู เพื่อผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการ

จากทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการ และจากกรอบแนวคิดของ Glickman (1990) เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านความรู้พื้นฐาน 2) องค์ประกอบด้านบทบาท และ 3) องค์ประกอบด้านทักษะที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยขอนำเสนอตารางการสังเคราะห์ดังนี้

ตาราง 4 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้พื้นฐาน

องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำทางวิชาการ	Rutherford (1985)	Hallinger & Murphy	Trusty (1986)	Weber (1987)	DeRoche (1987)	Anderson & Pigford	Davis & Thomas	Murphy (1990)	Wildy & Dimmock	Weber (1996)	Sheppard (1996)	Bennett (1996)	Hoover (1998)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Yamada (2000)	Brownell (2001)	Hoy and Hoy (2003)	Alig-Mielcarek (2003)	Blase & Blase (2004)	อุทัย บุญประเสริฐ	ประเวศ วะสี (2542)	สกต. (2544)	กิตติมา ปรีดีดิถ	ธีระ ฤกษ์เจริญ (2546)
ด้านความรู้พื้นฐาน																										
1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	/	/		/	/	/	/	/		/	/		/	/			/	/	/	/	/		/	/		/
2. ความคาดหวังการพัฒนางานด้านวิชาการและขอบข่ายงานวิชาการ		/	/		/	/	/	/	/		/	/		/	/	/		/	/	/	/		/			
3. ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ			/	/		/	/	/	/	/		/	/		/		/		/	/	/	/	/		/	
4. การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	/	/		/	/	/	/	/		/	/		/	/			/	/	/	/	/		/			
5. การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ	/		/	/	/	/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/			/	/
ด้านบทบาท																										
6. การนำ การจูงใจ ติดต่อกสื่อสารบริหารกลุ่ม สร้างเครือข่าย	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		/	/			/	/	/	/						
7. การเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ มุ่งการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผล การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอก		/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		/	/	/		/	/	/						
8. การตัดสินใจร่วม เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		/	/			/	/	/	/						
ด้านทักษะ																										
9. การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนางานวิชาการ	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		/	/	/		/	/	/	/					

4. นโยบายการศึกษาที่สัมพันธ์กับงานวิชาการในสถานศึกษา

เนื่องจากนโยบายการศึกษาที่สัมพันธ์กับงานวิชาการในสถานศึกษาเป็นผลพวงที่สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษา ผู้วิจัยจึงกล่าวถึงพัฒนาการของการปฏิรูปการศึกษาไทยพอสังเขปเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของนโยบายการศึกษาในอดีตถึงปัจจุบัน และความเชื่อมโยงของนโยบายในระดับมหภาคสู่ระดับจุลภาค ดังนี้

4.1 พัฒนาการของการปฏิรูปการศึกษาไทย

สิปปนนท์ เกตุทัต (2545)กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาจากอดีตถึงปัจจุบันของประเทศไทยว่ามีการปฏิรูปที่สำคัญสามครั้งตามลำดับคือ การปฏิรูปการศึกษาครั้งที่หนึ่งการศึกษาเพื่อความทันสมัย จากสภาพของโลกในยุคประมาณ 150-100 ปีมาแล้ว เป็นยุคล่าอาณานิคมของประเทศตะวันตก หลายประเทศในเอเชียและแอฟริกาตกเป็นอาณานิคม แต่ด้วยพระปรีชาสามารถของรัชการที่ 5 และ 4 และด้วยนโยบายทางการทูตการเจริญสัมพันธไมตรีมาตั้งแต่สมัยอยุธยา ได้นำความรู้ตะวันตกมาประยุกต์ใช้ จึงได้ปฏิรูปทุกระบบของประเทศไปสู่ความทันสมัยบนรากฐานของวัฒนธรรมไทย ผู้ให้การศึกษายุคแรกคือสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ ต่อมาเมื่อจัดตั้งกระทรวงธรรมการมีเจ้าพระยาภาสกรวงศ์เป็นเสนาบดีและมีต่อเนืองมารวม 5 ท่านได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องจากการศึกษาในวัด วัง และในครัวเรือน มาเป็นการศึกษาในโรงเรียน มีการจัดทำโครงการการศึกษาหรือแผนการศึกษาแห่งชาติเป็นพระบรมราชโองการที่ถือเสมือนเป็นพระราชบัญญัติในปัจจุบัน มีการจัดทำหลักสูตรโดยประยุกต์ให้เข้ากับสังคมไทย มีการจัดตั้งโรงเรียนประถม มัธยม โรงเรียนฝึกอาชีพ โรงเรียนฝึกหัดครู มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัย เป็นต้น แต่การศึกษานั้น กระจัดกระจายอยู่ในเมืองหรือตัวจังหวัดเป็นหลักสรุปได้ว่าความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาครั้งที่หนึ่งเนื่องมาจากพระปรีชาสามารถภาวะผู้นำของพระมหากษัตริย์รัชกาลที่ 5, รัชกาลที่ 6 และรัชกาลที่ 7 ทั้ง 3 พระองค์และผู้นำเสนาบดีกระทรวงธรรมการและกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 5 ท่านที่มีภาวะผู้นำ มีความจริงใจและความจริงใจที่จะผลักดันงานการศึกษาเพื่อความทันสมัยและปฏิรูประบบอื่น ๆ น้อย่างสอดคล้องกัน

การปฏิรูปการศึกษาครั้งที่สอง การศึกษาเพื่อชีวิตและสังคมหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อพ.ศ. 2475 ก็มีการปรับปรุงแผนการศึกษาแห่งชาติหลายแผน แต่ละแผนก็ยังเป็นพระบรมราชโองการตามประเพณี มีการปรับปรุงเป็นจุดๆ ตามสภาพ เช่น มีความพยายามปรับปรุงให้สามัคยาจารย์เป็นครูสภา เป็นสถาบันวิชาชีพ มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยและการขยายการศึกษาในภูมิภาค มีการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อปฏิรูปการศึกษาโดยคณะกรรมการ และสรุปนโยบายนำเสนอได้ 10 ประการและที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการสามประการคือ ความเสมอภาคทางการศึกษาและความเป็นเอกภาพในนโยบาย เนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนรู้ ที่ยึดหยุ่นประสานกันระหว่างในโรงเรียน นอกโรงเรียนตามอัธยาศัย และเห็นความสำคัญในบทบาทของครูและฐานะของครู ที่ได้รับการยกย่องฐานะและมีโอกาสพัฒนาวิชาชีพตามความสามารถของตนอย่างทั่วถึง จะเห็นว่าการปฏิรูปครั้งนี้ เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษาและการพัฒนาประเทศ และพัฒนาวิชาชีพครูแต่ในที่สุดก็ไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ทั้งระบบด้วยสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือผู้นำระดับสูงขาดภาวะผู้นำและไม่จริงจังในการนำนโยบายการปฏิรูปไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

การปฏิรูปการศึกษาครั้งที่สาม การศึกษาเพื่อนำทางสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ ประสพการณ์จากผลการพัฒนาที่ผ่านมาได้ให้บทสรุปอันมีค่ายิ่ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า คุณภาพชีวิต เป็นมิติแห่งองค์รวมจากปัจจัยในทุก ๆ ด้าน ที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยทัดเทียมกัน ทั้งความอยู่ดีกินดีจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ สิทธิเสมอภาคทางการเมือง ความยุติธรรมในกฎหมายแห่งรัฐ โอกาสในการทำงาน สุขอนามัยในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากมลพิษ การศึกษาที่สร้างคุณธรรม ปัญญา ใจอันสงบประณีตภายใต้ร่มโพธิธรรมทางศาสนา ความร่ำรวยลุ่มลึกในศิลปวัฒนธรรมของชาติ เหล่านี้ล้วนเป็นนิยามของ “คุณภาพชีวิต” ซึ่งได้กลายเป็นหัวใจของทิศทางการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา (แผนการศึกษาแห่งชาติ

2545) โดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนา “คน” ให้เป็นผู้ สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย จิต ปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการสร้างสรรค์สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมที่ก่อปรด้วยความสมานฉันท์และเอื้อ ออพร ความสำคัญดังกล่าวปรากฏอย่างชัดเจนทั้งที่ตราเป็นกฎหมายและกำหนดเป็นนโยบายด้านการศึกษของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540, 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุงแก้ไข 2545 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ในแง่ของการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคดังนี้

4.2 แนวนโยบายด้านการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติแนวนโยบายด้านการศึกษาในส่วนที่ 4 มาตรา 80 ว่า รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษาในเรื่อง การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม และสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคีและการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึกและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงบทเฉพาะกาลในมาตรา 303 ให้คณะรัฐมนตรีดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติตามมาตรา 80 โดยส่งเสริมการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต วิทยาลัยชุมชนหรือรูปแบบอื่น รวมทั้งปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการศึกษาทุกระดับของการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่แถลงนโยบายต่อรัฐสภา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติแนวนโยบายด้านการศึกษาไว้ในมาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรือผู้ อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่นและมาตรา 80 (3) พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขมาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐมาตรา 80 (5) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในศิลปวิทยาการแขนงต่างๆและเผยแพร่ข้อมูลผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยจากรัฐ มาตรา 80 (6) ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคีและการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึกและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่นการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชนการศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ

4.3 แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นกฎหมายว่าด้วยการศึกษาของชาติฉบับแรกของประเทศไทย เป็นกฎหมายแม่บทที่เชื่อมต่อกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ เพื่อเป็นฐานหลักในนโยบายแห่งรัฐด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 ประกอบด้วย 9 หมวด 78 มาตรา มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับขอบข่ายงานวิชาการ 18 มาตรามีสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป: ความมุ่งหมายและหลักการมีมาตราที่เกี่ยวข้อง 4 มาตราคือ มาตรา 6 เป็นปรัชญาของการศึกษา ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ มาตรา 7 เป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษา ที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากกระบวนการเรียนการสอน โดยมุ่งปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันได้แก่ การมีจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรา 8 หลักการจัดการศึกษา ยึดหลัก 3 ประการคือ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (Education for All) เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ นอกกระบบ หรือตามอัธยาศัย 2) การให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) ต้องการส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) มีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกกระบบหรือตามอัธยาศัย มาตรา 9 เป็นกระบวนการจัดการศึกษาและการปรับระบบและโครงสร้างของการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลัก ความเป็นเอกภาพด้านนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละระดับหรือแต่ละท้องถิ่น มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา และยังมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาโดยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกด้านและทุกประเภทการศึกษา เพื่อเป็นหลักในการเทียบเคียง ส่งเสริม ดูแล ตรวจสอบและประเมินผล มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา มี 8 มาตราที่สำคัญคือ มาตรา 22 การจัดการศึกษามุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน โดยมีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ดังนั้น การศึกษาต้องเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ตามความสามารถและเต็มศักยภาพ มาตรา 23 เป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาทั้ง 3 ระบบ นั่นคือทั้งในระบบ นอกกระบบ หรือตามอัธยาศัย ที่เน้นเนื้อหาสาระและทิศทางของหลักสูตร โดยให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคมรวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน มีความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา

ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ มีความรู้และทักษะทางคณิตศาสตร์และภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มาตรา 24 เป็นการบอกถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสอนโดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยผสมผสานบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกกลุ่มวิชา และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอนตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่รวมทั้งส่งเสริมการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน มาตรา 25 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ทุกรูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ มาตรา 26 เป็นการบอกถึงวิธีการประเมินผลการศึกษาของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน มาตรา 27 เป็นการกำหนดแนวทางการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดผู้รับผิดชอบ ระดับคือ ระดับชาติให้คณะกรรมการการศึกษา กำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ และระดับท้องถิ่น ให้สถานศึกษาจัดทำสาระของหลักสูตรเสริมจากหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชนสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนและประเทศชาติรวมทั้ง จัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ส่วนมาตรา 28 เป็นการจัดทำหลักสูตรของคณาพิการ ผู้ด้อยโอกาสหรือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา มาตรา 29 สถานศึกษาร่วมกับชุมชนส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนรวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ มาตรา 30 สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการสอนที่มีประสิทธิภาพ

หมวด 6 มี 2 มาตราที่เกี่ยวข้องคือ มาตรา 47 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งหมายถึงระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา มาตรา 48 ให้นิยามงานต้นสังกัดและสถานศึกษาทุกแห่งกำหนดให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันภายในโดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (ในรายละเอียดของมาตรฐานประกอบด้วย มาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร

หมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 เพื่อให้การผลิตครู การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบให้กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมทำหน้าที่ 1) ส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 2) กำกับและประมาณงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งเพื่อเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนสำหรับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (รวมทั้งผู้ที่ครบเกษียณอายุราชการแต่ยังทำหน้าที่สอนด้วย)

หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มี 2 มาตราที่เกี่ยวข้องคือ มาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ มาตรา 66 กำหนดหลักการในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีตั้งแต่

เริ่มต้นที่ผู้เรียนมีโอกาส เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.4 นโยบายด้านการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)

แนวนโยบายด้านการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ประกอบด้วย นโยบายที่สำคัญ 7 ประการโดยสรุปคือ 1) เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ปลุกฝังและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม สำนึกในคุณค่าของความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความรักในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รู้จักรักษาและพัฒนาวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดแก่ผู้เรียนทุกระดับและทุกประเภท) เร่งรัดจัดการศึกษาที่บูรณาการศาสนา วัฒนธรรม สุขภาพอนามัย การกีฬาและนันทนาการกับการศึกษา ให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และการอยู่ร่วมกันทั้งในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสมานฉันท์ สันติสุขและยั่งยืน) ปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกทุกระดับทุกประเภท 4) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มาตรฐานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบหรือตามอัธยาศัย และให้ครอบคลุมประชาชนทุกเพศ และกลุ่มเป้าหมายทั้งเด็ก เยาวชน วัยแรงงาน สตรี ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ยากไร้ ด้อยโอกาส คนพิการทุพพลภาพ ผู้อยู่ห่างไกลทุรกันดาร และชนกลุ่มน้อย 5) พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ การผลักดันยุทธศาสตร์การสร้างสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งระบบการสร้างและจัดการความรู้ และระบบการสร้างมูลค่า/คุณค่า อนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ 6) มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความคล่องตัว และมีอิสระในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพและมาตรฐาน 7) ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภทให้เพียงพอ มีคุณภาพและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ/ประเภท

4.5 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล

จากที่กล่าวมาข้างต้นคงจะทำให้มองเห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสลับซับซ้อนทั้งในด้านเนื้อหา การศึกษาและแนวปฏิบัติในกระบวนการบริหารนโยบายและแผน ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อพิจารณาจากกลไกที่จะผลักดันให้นโยบายนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จผลจึงมีความยุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น องค์กรที่เป็นกลไกนำนโยบายไปปฏิบัติโดยทั่วไป จำแนกเป็น 2 ระดับคือ ระดับมหภาคและระดับจุลภาค (กล้า ทองขาว, 2547) องค์กรระดับมหภาคที่สำคัญได้แก่องค์กรทางการเมืองซึ่งหมายถึงรัฐสภาและคณะรัฐมนตรี ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดขอบเขตการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยอาจออกเป็นกฎหมาย เป็นมติคณะรัฐมนตรี เป็นกฎกระทรวงตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ โดยไม่กำหนดรายละเอียดของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมากนักแต่มีบทบาทเพียงพิจารณาว่าองค์กรใดน่าจะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ติดตาม ปรับปรุงและพิจารณาว่าควรยุติหรือสนับสนุนนโยบายนั้นต่อไป จากคณะรัฐมนตรีคณะที่ 1 – 51 ที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2536) ได้รวบรวมไว้ พบว่ามาทุกรัฐบาลให้ความสำคัญและมีการแถลงนโยบายทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดคณะรัฐมนตรี โดย นายสมัคร สุนทรเวช นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2551 ในนโยบายที่ 2 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต 6 ประเด็นคือ

(1) ยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอย่างมีบูรณาการและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงอุดมศึกษาและนอกระบบการศึกษา และสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) พัฒนาหลักสูตร ปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ คุณธรรมอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

(3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้อย่างจริงจัง รวมทั้งการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประกอบการเรียนการสอนให้โรงเรียนอย่างทั่วถึง

(4) ดำเนินการให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้ครอบครัวผู้ยากไร้ ผู้พิการทุพพลภาพหรืออยู่ในสภาวะยากลำบากมากขึ้น เพิ่มโอกาสให้แก่เยาวชนในการศึกษาผ่านกองทุนให้กู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคตและเชื่อมโยงกับนโยบายการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถของประเทศ (7) สนับสนุนการให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

(5) สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาคการผลิตและบริการ เร่งผลิตกำลังคนระดับอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศพร้อมที่รับรองพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานสากล

(6) ขยายบทบาทของระบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ผ่านองค์กรต่าง ๆ เช่นระบบห้องสมุดใหม่หรืออุทยานการเรียนรู้ พิพิธภัณฑ์เพื่อการเรียนรู้แห่งชาติ

4.6 มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ต่างมีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายและหลักการดังกล่าวสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(สกศ.) จึงได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกันดังสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550)

4.6.1 มาตรฐานการศึกษาของชาติประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลกประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) กำลังกายกำลังใจที่สมบูรณ์ 2) ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและพัฒนาสังคม 3) ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว 4) ทักษะทางสังคม 5) คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา จัดการเรียนรู้ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ 2) มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การบริการวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สังคมแห่งความรู้ 2) การศึกษาวิจัย สร้างเสริมสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และกลไกการเรียนรู้ 3) การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม

4.6.2 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานมาตรฐานด้านการเรียนการสอน 2 มาตรฐาน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 6 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2 มาตรฐาน รวม 18 มาตรฐานดังนี้

มาตรฐานด้านผู้เรียน 8 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน 2 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรมจริยธรรมมีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการ 6 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานด้านพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน

4.7 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

หลักสูตรการศึกษาของประเทศไทยที่ใช้ก่อนที่จะมีการปฏิรูปการศึกษาคือหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้ไม่สามารถส่งเสริมให้สังคมไทยก้าวไปสู่สังคมความรู้ได้ จึงมีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 การวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา พุทธศักราช 2544 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์กันดังนี้

4.7.1 จุดหมายหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีจุดหมายที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านจิตใจร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา จึงกำหนดให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ และ (กรมวิชาการ, 2544) ดังนี้

(1) เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

- (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนรักการอ่านรักการเขียนรักการค้นคว้า
- (3) มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด วิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์
- (4) มีทักษะและกระบวนการโดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิดการสร้างปัญญา ทักษะในการดำเนินชีวิต
- (5) รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกที่ดี
- (6) มีประสิทธิภาพในการผลิตและบริโภค มีค่านิยมในการเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค
- (7) เข้าใจในประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
- (8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (9) รักประเทศชาติ ท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม

4.7.2 การจัดการเรียนรู้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 22 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอนและผู้จัดการศึกษา จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้ผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้น ไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตน เข้าใจตนเอง เห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจและความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น วิธีการจัดการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น ควรใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้คู่คุณธรรม ทั้งนี้ ต้องพยายามนำกระบวนการจัดการกระบวนการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม กระบวนการคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในลักษณะการบูรณาการ ซึ่งจัดได้ในหลายลักษณะได้แก่ การบูรณาการแบบผู้สอนคนเดียว การบูรณาการแบบคู่ขนาน การบูรณาการแบบสหวิทยาการ การบูรณาการแบบโครงงานซึ่งแนวการจัดการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้นนี้มีแนวทางดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้ต้องสนองต่อความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยาพัฒนาการและจิตวิทยาการเรียนรู้ ทั้งนี้ ในแต่ละคาบเรียนนั้น ไม่ควรนานเกินความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดการเรียนรู้ให้ครบทุกกลุ่มสาระในลักษณะบูรณาการที่มีภาษาไทยและคณิตศาสตร์เป็นหลัก เน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริง มีความสนุกสนาน ได้ปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ ทักษะพื้นฐานในการติดต่อสื่อสาร ในการคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์และพัฒนาลักษณะนิสัยและสุนทรียภาพ

ช่วงชั้นที่2 ชั้นประถมศึกษาปีที่4-6 การจัดการเรียนรู้มีลักษณะคล้ายกันกับช่วงชั้นที่ แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในสิ่งที่ตนสนใจ มุ่งเน้นทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การสอนแบบบูรณาการ โครงการ การใช้หัวเรื่องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการคิด การค้นคว้า การแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานแล้วนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

ช่วงชั้นที่3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่1-3 การจัดการเรียนรู้ที่มีหลักการ ทฤษฎีที่ยาก ซับซ้อน อาจจัดแยกเฉพาะ และควรเน้นการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานมากขึ้น เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดความคิด ความเข้าใจ และรู้ตนเองในด้านความสามารถ ความถนัดเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพ สถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เหมาะสม

ช่วงชั้นที่4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่4-6 การจัดการเรียนรู้เริ่มเน้นเข้าสู่เฉพาะทางมากขึ้น มุ่งเน้นความสามารถ ความคิดระดับสูง ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน ทั้งในด้านอาชีพ การศึกษาเฉพาะทาง ตลอดจนการศึกษาต่อ

4.7.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้ในการพัฒนาผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบการศึกษา จะต้องจัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้องมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ ตลอดจนการประเมินภายนอกเพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษาการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษามี ระดับดังนี้

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน จุดหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียนคือ มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นการวัดและการประเมินผลจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปในการกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยประเมินความประพฤติ พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และผลงานจากโครงงานหรือแฟ้มสะสมผลงาน ผู้ใช้ผลการประเมินระดับชั้นเรียนที่สำคัญคือ ตัวผู้เรียน ผู้สอน ผู้ปกครอง จำเป็นมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและค้นหาข้อมูลเกณฑ์ต่างๆ ที่จะทำให้สะท้อนเห็นภาพผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนจะทราบระดับความก้าวหน้า ความสำเร็จของตนเอง ครู ผู้สอนจะเข้าใจความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน แต่ละกลุ่มสามารถให้คะแนนหรือจัดกลุ่มผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองได้

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้น ปีและช่วงชั้น สถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งนำผลการประเมินรายชั้นชั้น ไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริมและทำให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่6 ชั้นประถมศึกษาปีที่6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่6 เข้ารับการประเมิน

คุณภาพระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระอื่นตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

4.7.4 การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)

การประเมินตามสภาพจริง เป็นกระบวนการประเมินผลและสังเกตผลอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการประเมินความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน โดยมุ่งประเมินจากผลงานที่ปฏิบัติจริงมากกว่าการประเมินผลจากการทดสอบด้านข้อสอบแบบเลือกตอบ และเกณฑ์การประเมินผลตามสภาพจริงต้องมีผลสัมพันธ์กับกับพฤติกรรมและการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน (Real World) ของผู้เรียน (Kay, 1999) การประเมินสภาพจริงจึงเป็นการประเมินเชิงคุณภาพที่ผู้สอนต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสังเกตผลในด้านความรู้ พฤติกรรม วิธีการปฏิบัติ และผลการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น แบบฝึกหัด แบบทดสอบระหว่างเรียน ผลการสังเกต การสัมภาษณ์ การรายงาน ผลงานจริงของผู้เรียน รวมทั้ง การสอบถามข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพิ่มเติม (เอกรินทร์, 2546) การประเมินสภาพจริงจึงครอบคลุมพฤติกรรม การแสดงออกด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน เช่น การเขียนรายงาน การนำเสนองาน ผลการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งคุณภาพของผลงานหรือพฤติกรรมเหล่านี้ จะมาจากการที่ผู้สอนต้องทำการ สังเกต จดบันทึก และรวบรวมข้อมูลจากผลงานและวิธีการเรียนรู้วิถีปฏิบัติของผู้เรียนตลอดเวลา โดยยึดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และจะต้องกระทำไปพร้อมกับการจัดการเรียนการสอน โดยดำเนินการตรวจสอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนกับพฤติกรรมที่คาดหวังเป็นระยะเพื่อพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียน จึงจะถือว่าเป็นความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว (กรมวิชาการ, 2544)

องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินตามสภาพจริงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย และองค์ประกอบหลายด้านเพื่อให้ได้ข้อสรุปและผลการประเมินตามสภาพที่แท้จริงมากที่สุด ดังนั้นการออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การเลือกใช้เครื่องมือวัดประเมินผล จะต้องสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของผู้เรียนมากที่สุด ผู้สอนจึงจะสามารถนำผลการประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียนไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินสภาพจริงประกอบด้วย 1) เป้าหมายและกระบวนการจัดการศึกษาของชาติ 2) กระบวนการปฏิบัติในสภาพจริงของผู้เรียน 3) กระบวนการวัดและประเมินผล ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร สามารถสะท้อนให้เห็นสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติจริง 4) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (Criteria) จะต้องชัดเจน เป็นที่รับรู้ของผู้เรียน ผู้ปกครองรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ 5) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นหลักการสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียน 6) การนำเสนอผลงาน ที่ส่วนใหญ่นิยมการนำเสนอด้วยปากเปล่า (Oral Presentation) ประกอบการแสดงผลงาน

ส่วนวิธีการประเมินตามสภาพจริง ผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย คือ 1) การสังเกตสามารถใช้ประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านทักษะกระบวนการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 2) การสัมภาษณ์ นิยมใช้ประเมินผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจในระดับที่สูงกว่าความรู้ ความจำ และสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมที่ผู้เรียนที่ผู้เรียนยึดถือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมทั้งการเห็นคุณค่าในสาระการเรียนรู้รายวิชาต่าง ๆ 3) การบันทึกจากผู้เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้เรียนในการแสดงออกพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร 4) แบบทดสอบวัดความสามารถที่เป็นจริง เป็นวิธีการสร้างข้อสอบโดยใช้คำถามเกี่ยวกับ

การนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เดิม5) การรายงานตนเอง เป็นวิธีการประเมินโดยให้ผู้เรียนเขียนบรรยายความรู้สึกหรือพูดแสดงความคิดเห็น เป็นการประเมินด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและทักษะกระบวนการของผู้เรียน6) การใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้เรียนในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่าง ๆ ที่ผู้เรียนพัฒนาได้สำเร็จ รวมทั้งความถนัด ความสนใจ ความพยายาม แรงจูงใจ และความก้าวหน้าทางการเรียนที่สามารถนำมาประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียนแต่ละคนให้มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่าหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลาง ที่มีจุดหมายมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ การศึกษาทุกช่วงชั้นกำหนดให้ผู้เรียนเกิดความสามารถใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge: K) เจตคติ (Attitude: A) ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านตามธรรมชาติการเรียนรู้ของแต่ละวิชา จากหลักสูตรดังกล่าวได้มีการกำหนดให้ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง เพื่อประเมินพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนตามเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 มาตรา 29 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.8 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่นและสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของตนเอง ผลการวิจัยและการประเมินผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในช่วงระยะ 6 ปีที่ผ่านมา พบว่า มีจุดด้อยหลายประการ คือ ส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีส่วนร่วม สอดคล้องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม อย่างไรก็ตาม พบว่าหลักสูตรบางส่วนยังมีปัญหาและความไม่ชัดเจนบางประการที่ทำให้การนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติที่ไม่สะท้อนมาตรฐานการเรียนรู้

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้พัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งมีประเด็นที่แตกต่างจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังนี้

4.8.1 วิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้ง เจตคติ ที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ

4.8.2 จุดหมายมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพจึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

(1) มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

- (2) มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต
- (3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรีย์ และรักการออกกำลังกาย
- (4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

4.8.3 สมรรถนะ 5 ความสามารถหลักของผู้เรียนมุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ ประการ ดังนี้

- (1) ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- (2) ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ
- (3) ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถการแก้ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผลคุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ
- (4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคม
- (5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

4.8.4 คุณลักษณะอันพึงประสงค์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้ (1) รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (2) ซื่อสัตย์สุจริต (3) มีวินัย (4) ใฝ่เรียนรู้ (5) อยู่อย่างพอเพียง (6) มุ่งมั่นในการทำงาน (7) รักความเป็นไทย (8) มีจิตสาธารณะ

4.8.5 มาตรฐานการเรียนรู้การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมอง และพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คือ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี 8) ภาษาต่างประเทศในแต่ละสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ มาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นเกณฑ์สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบเพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะทำให้ทราบว่าการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่ การศึกษา และการทดสอบระดับชาติ ระบบการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสะท้อนภาพการจัดการศึกษาว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดเพียงใด

4.8.6 ตัวชี้ วัดตัวชี้ วัดระบุสิ่งที่นักเรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้งคุณลักษณะผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น ที่สะท้อนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นรูปธรรมนำไปใช้ กำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพผู้เรียน มี 2 ประเภท คือ

(1) ตัวชี้ วัดชั้นปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละชั้นปีในระดับการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3)

(2) ตัวชี้ วัดช่วงชั้น เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6)

4.8.7 สารการเรียนรู้สาระการเรียนรู้ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาชั้นปี นั้นฐานจำเป็นต้องเรียนรู้ โดยเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

(1) ภาษาไทย : ความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมการใช้ภาษา เพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย และภูมิใจในภาษาประจำชาติ

(2) คณิตศาสตร์: การนำความรู้ทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหา การดำเนินชีวิต และศึกษาต่อการมีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์ พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

(3) วิทยาศาสตร์ : การนำความรู้ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และแก้ปัญหายังเป็นระบบการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และจิตวิทยาศาสตร์

(4) สังคมศึกษา : ศาสนา และวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข การเป็นพลเมืองดี ศรัทธาในหลักธรรมของศาสนา การเห็นคุณค่าของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ความรักชาติและภูมิใจในความเป็นไทย

(5) สุขศึกษาและพลศึกษา : ความรู้ ทักษะและเจตคติในการสร้างเสริมสุขภาพพลานามัยของตนเองและผู้อื่น การป้องกันและปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆที่มีผลต่อสุขภาพอย่างถูกวิธีและทักษะในการดำเนินชีวิต

(6) ศิลปะ : ความรู้ และทักษะในการตัดสินใจในการคิดริเริ่ม จินตนาการสร้างสรรค์งานศิลปะสุนทรีย์ภาพและการเห็นคุณค่าทางศิลปะ

(7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน การจัดการ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการใช้เทคโนโลยี

(8) ภาษาต่างประเทศ : ความรู้ ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารทางการแสวงหาความรู้และการประกอบอาชีพ

สาระการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ องค์ความรู้ ทักษะสำคัญและคุณลักษณะในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาชั้นปี นั้นฐาน พุทธศักราช 2551 ดังภาพ



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

4.8.4 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้าน เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เสริมสร้างให้ผู้เรียนมีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขประกอบด้วย

- 1) กิจกรรมแนะแนว
- 2) กิจกรรมนักเรียน
- 3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์มีรายละเอียดดังนี้

(1) กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักตนเอง รู้รักษ์สิ่งแวดล้อม สามารถคิดตัดสินใจ คิดแก้ปัญหาคำหนดเป้าหมาย วางแผนชีวิตทั้งด้านการเรียนและอาชีพ สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังช่วยให้ใคร่รู้จักและเข้าใจผู้เรียนทั้งเป็นกิจกรรมที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมพัฒนาผู้เรียน

(2) กิจกรรมนักเรียนเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำผู้ตาม ที่ดี รับผิดชอบการทำงานร่วมกันการรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปันกันเห็นคุณค่า และสมานฉันท์โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนได้เรียนได้ด้วยตนเองไปทุกชั้นตอนได้แก่ศึกษาวิเคราะห์วางแผน ปฏิบัติตามแผนประเมินและปรับปรุงการทำงานเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้เรียน บริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น กิจกรรมนักเรียนประกอบด้วยกิจกรรมลูกเสือเนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ การศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมชุมนุม ชมรม

(3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เรียนบำเพ็ญตนให้ประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่นตามความสนใจในลักษณะอาสาสมัคร เพื่อถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มีความดีงาม ความเสียสละต่อสังคม มีจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนา กิจกรรมสร้างสรรค์สังคม

4.8.5 ระดับการศึกษาหลักสูตรแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐานจัดระดับการศึกษาเป็นระดับคือ

(1) ระดับประถมศึกษา (ชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-6) การศึกษาระดับนี้ เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ ทักษะการคิดพื้นฐาน การติดต่อสื่อสาร การบวนการเรียนรู้ทางสังคมและพื้นฐานความเป็นมนุษย์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างสมบูรณ์และสมดุลทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม โดยเน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

(2) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัดและความสนใจของตนเองส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพส่วนตน มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหา มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามัคคีและความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) การศึกษาระดับนี้ เน้นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน สนองตอบความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนทั้ง ด้านวิชาการและวิชาชีพ มีทักษะในการใช้วิทยาการและเทคโนโลยี ทักษะกระบวนการคิดขั้นสูง สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ มุ่งพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำ และผู้ให้บริการชุมชน ในด้านต่างๆ

4.8.6 การจัดเวลาเรียน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดกรอบโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มสาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนซึ่งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมได้ตามความพร้อมและจุดเน้น โดยสามารถปรับให้เหมาะสมตามบริบทของสถานศึกษาและสภาพของผู้เรียน ดังนี้

(1) ระดับชั้น ประถมศึกษา (ชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-6) ให้จัดเวลาเรียนเป็นรายปี โดยมีเวลา เรียนวันละไม่เกิน 5 ชั่วโมง

(2) ระดับชั้น มัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) ให้จัดเวลาเรียนเป็นรายภาคมีเวลาเรียนวันละไม่เกิน 6 ชั่วโมง คำนวณน้ำหนักของรายวิชาที่เรียนเป็นหน่วยกิต ใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมงต่อภาคเรียน มีค่าน้ำหนักวิชา เท่า 1 หน่วย (นก.)

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) ให้จัดเวลาเรียนรายภาคมีเวลาเรียนวันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง คำนวณน้ำหนักของรายวิชาที่เรียนเป็นหน่วยกิต ใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมงต่อภาคเรียนมีค่าน้ำหนักวิชา เท่ากับ 1 หน่วยกิต (นก.)

4.8.7 เกณฑ์การจบการศึกษาภาคบังคับ

(1) ระดับประถมศึกษา

(1.1) ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชากิจกรรมเพิ่มเติมตามโครงสร้างเวลาเรียนที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(1.2) ผู้เรียนมีผลการประเมินรายวิชาพื้นฐานผ่านเกณฑ์การตามี่สถานศึกษากำหนด

(1.3) ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(1.4) ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(1.5) ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(2) มัธยมศึกษาตอนต้น

(2.1) ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมไม่เกิน 81 หน่วยกิตโดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 63 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่สถานศึกษากำหนด

(2.2) ผู้เรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิตโดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 63 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 14 หน่วยกิต

(2.3) ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(2.4) ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(2.5) ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

(3.1) ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมไม่เกิน 81 หน่วยกิตโดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 39 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่สถานศึกษากำหนด

(3.2) ผู้เรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิตโดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 38 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 38 หน่วยกิต

(3.3) ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(3.4) ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

(3.5) ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

4.8.8 โครงสร้างเวลาเรียนหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

กำหนดกรอบโครงสร้างเวลาเรียน ดังนี้

ตารางที่ 5 โครงสร้างเวลาเรียนหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

กลุ่มสาระการเรียนรู้กิจกรรม	เวลาเรียน									
	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น			ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
	ป. 1	ป. 2	ป. 3	ป. 4	ป. 5	ป. 6	ม. 1	ม. 2	ม. 3	ม. 4-6
● กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	200	200	200	160	160	160	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	240 (6 นก.)
คณิตศาสตร์	200	200	200	160	160	160	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	240 (6 นก.)
สังคมศึกษา และพลศึกษา	80	80	80	80	80	80	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	120 (3 นก.)
สังคมศึกษา และพลศึกษา	80	80	80	80	80	80	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	120 (3 นก.)
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	40	40	40	80	80	80	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	120 (3 นก.)
ภาษาต่างประเทศ	40	40	40	80	80	80	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	240 (6 นก.)
● รวมเวลาเรียน (พื้นฐาน)	800	800	800	800	800	800	840 (22 นก.)	840 (21 นก.)	840 (21 นก.)	1,560 (39 นก.)
● กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	120	120	120	120	120	120	120	120	120	360
● รายวิชา/กิจกรรมที่สถานศึกษาจัดเพิ่มเติมตามความพร้อมและจุดเน้น	ปีละไม่เกิน 80 ชั่วโมง						ปีละไม่เกิน 240 ชั่วโมง			ไม่น้อยกว่า 1,680 ชั่วโมง
รวมเวลาเรียนทั้งหมด	ไม่เกิน 1,000 ชั่วโมง/ปี						ไม่เกิน 1,200 ชั่วโมง/ปี			รวม 3 ปีไม่น้อยกว่า 3,600 ชั่วโมง

4.8.9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์องค์ประกอบหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

5. ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา

การนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผน การศึกษาระดับจุลภาค อันเป็นการวางแผนระดับหน่วยปฏิบัติ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสถานศึกษามีส่วนร่วม และการได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง ตรงตามความต้องการและสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่น จะทำให้การนำนโยบายของแผนการศึกษาระดับมหภาคไปปฏิบัติในส่วนจุลภาคบรรลุได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์.2539) โดยเป้าหมายสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาคือ ปฏิรูปการเรียนรู้ หัวใจของการ ปฏิรูปการเรียนรู้ก็คือ การปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอน(ประเวศ วะสี. 2545)จะเห็นว่าจากนโยบายที่กล่าวมา ข้างต้น แนวคิดสำคัญอยู่ที่การวางแผนพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนา ประเทศในมิติการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งวิโรจน์ สารรัตน์ (2539) กล่าวว่า หากแผนการศึกษาระดับจุลภาคมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับแผนการศึกษาระดับมหภาค และแผนการศึกษาระดับมหภาคมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนา ประเทศ ย่อมถือได้ว่าเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาประเทศ

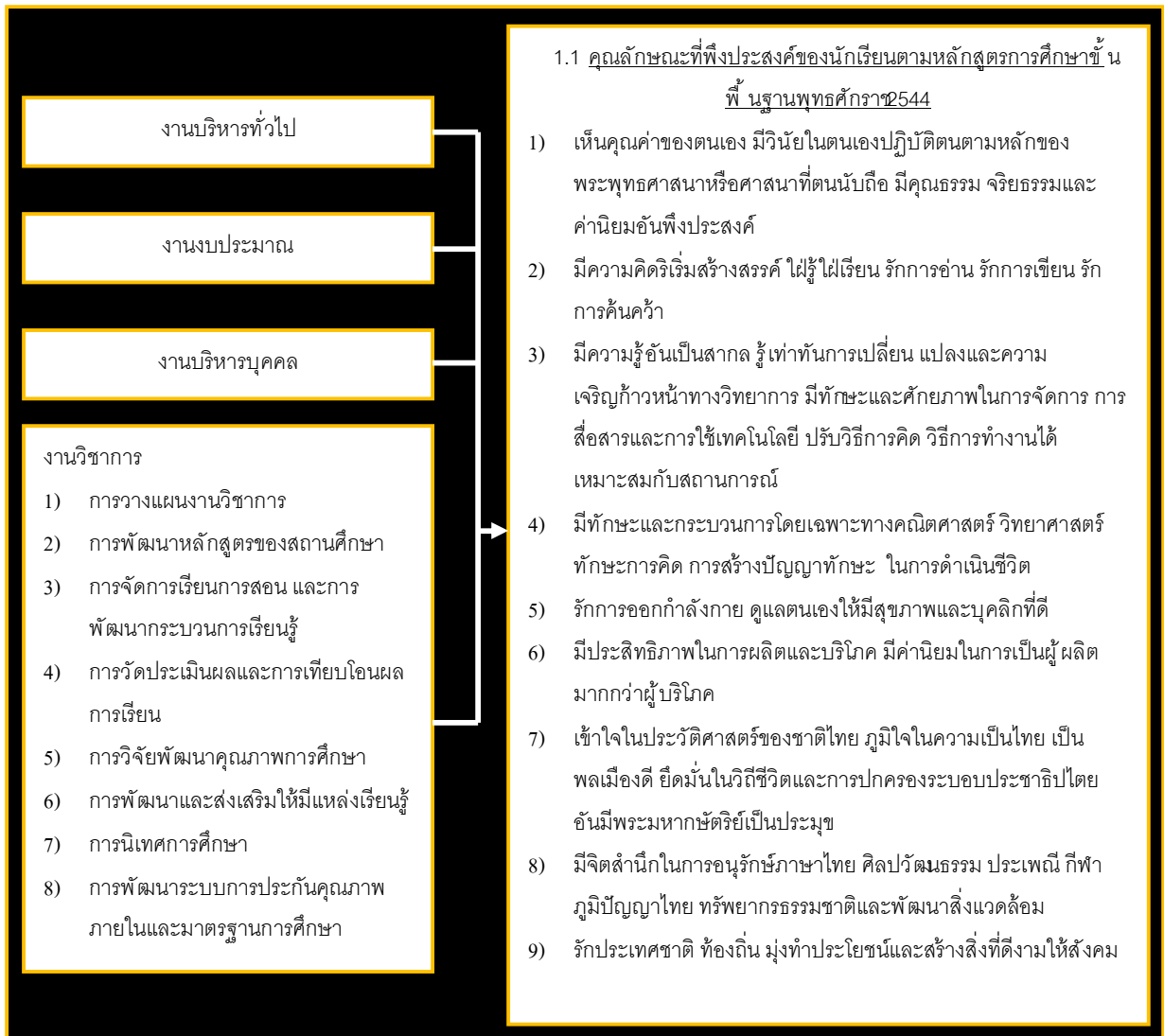
สถานศึกษาเป็นองค์กรระดับจุลภาคที่สำคัญที่สุด ในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ปฏิบัติ โดยการ กระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ด้วยเจตนารมณ์ที่ จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหาร จัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุดทั้ง 4 ด้าน ในที่นี้ จะกล่าวถึงเฉพาะขอบข่ายงานด้านวิชาการ ดังนี้ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2550)

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาหลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการยึด หลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพ ปัญหาความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง และมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียน สำคัญที่สุด รวมทั้งมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนมุ่งการจัด การศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ขอบข่ายงานด้าน วิชาการจึงประกอบด้วย 1) การวางแผนงานวิชาการ สถานศึกษาวางแผนงานวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับ ดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ มีรายละเอียดของงานที่สำคัญคือ แผนปฏิบัติการงานวิชาการ 2) การพัฒนา หลักสูตรของสถานศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ ทันกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยจัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลาง และเพิ่มเนื้อหาสาระ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน3) การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้การสอนใน สถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและสามารถปฏิบัติได้จึงต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนการ จัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อการสอนและแหล่งการเรียนรู้ การจัด กิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน และส่งเสริมการ พัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียน รวมทั้งช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ โดยการ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการเผชิญ สถานการณ์และการประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหา จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดาและชุมชนทุกฝ่าย 4) การวัดประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน โดยกำหนดระเบียบการวัดและ

ประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ 5) การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ โดยการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้พอเพียงเพื่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดระบบอย่างเหมาะสม 7) การนิเทศการศึกษา โดยการสร้างความตระหนักให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน 8) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบบริหารและสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีการส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชนรวมทั้งการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น โดยการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรจากภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น การกระจายอำนาจด้านวิชาการให้กับสถานศึกษาดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีอิสระในการจัดทำหลักสูตร เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร ออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน รวมทั้งออกแบบการประเมินผู้เรียน แนวทางดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิรูปการเรียนรู้

จากนโยบายด้านการศึกษาที่ปรากฏในแหล่งต่างๆ ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาคที่นำมากล่าวถึงข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นหนึ่งในสิ่งานที่สำคัญ ที่จะส่งต่อการบรรลุผลในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยที่งานวิชาการนั้นเป็นผลสืบเนื่องเชิงตรรกะหรือเชิงเหตุผลสัมพันธ์กับนโยบายด้านการศึกษาในระดับมหภาคตามลำดับขั้น ไปนั้น ผู้วิจัยจำแนกออกเป็นด้านที่สำคัญ คือ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 3) การพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน 4) การวัดประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 5) การวิจัยและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการเรียนการสอน 8) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา โดยคาดหวังว่าการดำเนินงานตามขอบข่ายงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 8 ด้านดังกล่าว จะส่งต่อการบรรลุผลในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน 9 ด้าน ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเพื่อให้มองเห็นภาพความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างขอบข่ายงานด้านวิชาการและงานด้านอื่นอีก 3 ด้าน กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ผู้วิจัยขอแสดงภาพให้เห็นดังนี้



ภาพ 8 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างขอบข่ายงานด้านวิชาการและงานด้านอื่น กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

จากที่กล่าวมาข้างต้นว่าการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยครั้งที่สาม เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่ดี เก่ง และมีความสุข สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข คุณภาพของครูจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาทุกระดับ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวดที่ 7 มาตรา 52-57 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเข้มแข็ง ครูต้องมีพลังอำนาจในการทำงาน ครูต้องได้รับการสนับสนุนปัจจัยและกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้สามารถจัดการเรียนรู้ และดำเนินงานด้านการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งของผู้เรียนและของสถานศึกษา(จาวรอนณ ศิลปะรัตน์, 2548; ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, 2542; Lee & Reigeluth, 1994)

ปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและมีการประยุกต์ใช้เพื่อเป็นกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชน และในการอธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ นักวิชาการบางท่านชี้ว่า ถ้าจะให้เห็นภาพชัดขึ้น อาจอธิบายในลักษณะตรงข้ามกัน คือ การขาดพลังอำนาจ(de-powering) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลรู้สึกขาดพลังอำนาจ ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ และมักจะถูกควบคุมโดยคนอื่นหรือขึ้นกับสถานการณ์นั้นๆ(Rappaport, 1984) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจมีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง รู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่า สามารถควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง สามารถตัดสินใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้(Clifford, 1992; Gibson, 1991)

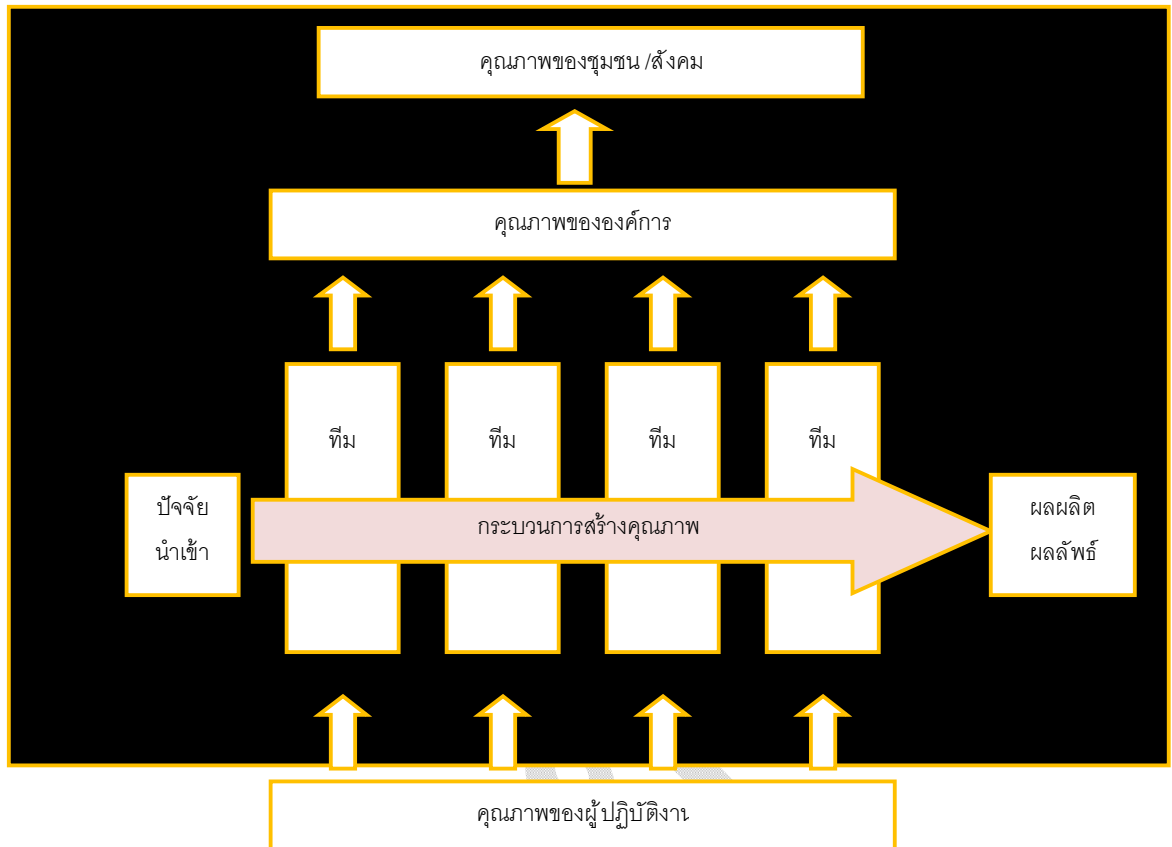
ดังนั้น ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมโครงการ เพื่อเป็นพลังผลักดันศักยภาพที่อยู่ในบุคคลให้เอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดหมายของตนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมโครงการ ผู้วิจัยได้นำเสนอพอสังเขปดังนี้

6.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

6.1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นคำที่ Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary (1994) ให้ความหมายไว้ 2 นัย คือ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่นัยที่2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลังอำนาจงานซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือการกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้นๆ

ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความหมาย 2 ลักษณะ คือ ความหมายในแง่ของการให้พลังอำนาจจากผู้บริหารแก่ผู้ปฏิบัติ และความหมายในแง่ของกระบวนการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายในแง่ของกระบวนการ ในความหมายอันแสดงถึงการส่งเสริม การช่วยเหลือ และ ใ้บุคคลเกิดความสามารถที่จะดำเนินการสนองตอบความต้องการหรือแก้ปัญหาของตนเองและใช้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งวิธีการจัดการเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข่าวสารข้อมูล แหล่งสนับสนุนและ ทรัพยากร

6.1.2 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู โรงเรียนถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการจัดการศึกษาแก่สังคมโดยการประสานความร่วมมือกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งคุณภาพนี้ เกิดจากทุกอย่างที่ผูกพันในองค์กร หลอมรวมกันหรือบูรณาการกันทั้งจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร(total involvement) ที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพขององค์กรที่เกิดขึ้น จึงมีความเป็นองค์รวมทั้งองค์การไม่สามารถแยกส่วนได้ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ(วิฑูรย์สมิระโชค, 2545) ดังภาพ



ภาพที่ 9 การบูรณาการการเสริมสร้างพลังอำนาจกับคุณภาพในองค์กร

การให้การศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถมีอิสระทางความคิดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดเพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ ความคิดให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนของชุมชนและสังคม ดังนั้น ครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษาจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องพัฒนาเองเพื่อปฏิบัติการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและส่วนตัวครูได้ก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ (Klecker & Loadman, 1998) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรจึงมีเป้าหมายดังนี้¹⁾ ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการกิจ กล่าวคือเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา²⁾ ปลุกจิตสำนึกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน³⁾ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ⁴⁾ สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน ⁵⁾ เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจบุคลากรในทีมงานในองค์กร ⁶⁾ กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ ⁷⁾ ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงาน ⁸⁾ กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังอำนาจต่างๆ ในองค์กรให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน (Graham & Bennett, 1995) Lashley, 1997; Gutierrez, Parsons & Cox, 1998; Haksever et al., 2000)

สรุปได้ว่าเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ การทำให้ครูได้พัฒนาเพิ่มพูนพลังอำนาจการทำงานในด้านต่างๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาเจตคติ ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และแสดงออกซึ่งศักยภาพของตนในการทำงานด้วยความอิสระ มีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ ภูมิใจ เพื่อบรรลุสู่ผลการทำงานที่มีคุณภาพรวมทั้งสร้างความก้าวหน้าแก่ตนเองและองค์กร

6.1.3 เงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ปัจจัยพื้นฐานและหลักการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูนั้น มีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขบางประการเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น ปัจจัยพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งหลักการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่จะต้องคำนึงถึงและผู้วิจัยจะนำมากล่าวถึงเพื่อประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้

(1) เงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน Gibson (1991) ได้เสนอถึงเงื่อนไขสำคัญของ การเสริมพลังอำนาจการทำงาน ดังนี้) สามารถอธิบายได้ทั้งในลักษณะของกระบวนการ หรือในลักษณะของผลลัพธ์อย่าง ช้าๆ และสะท้อนในลักษณะของคุณภาพ 2) เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงได้ (transactional concept ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับบุคคลเท่านั้น แต่ต้องมีการผสมผสาน ต้องมีการแบ่งปันทรัพยากร และการร่วมแรงร่วมใจ ต้องนำไปสู่ความเข้มแข็ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีระบบ (system approach) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับมิติต่างๆของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) มุ่งแก้ปัญหา มากกว่าหาปัญหา จึงเป็นการเสริมแรงในทางบวก 4) เป็นแนวคิดที่มีการเคลื่อนไหวและอาจใช้อธิบายถึงแนวคิดความเป็นประชาธิปไตยและเป็นกระบวนการตัดสินใจทางสังคม 5) มีลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผล มุ่งพัฒนาพลังอำนาจของบุคคล ครอบครัว ชุมชนให้มีพลังอำนาจเพิ่มขึ้น 6) เป็นการพัฒนาความรู้สึกที่เป็นไปได้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ต้องใช้เวลา และพัฒนาให้เกิดทักษะการมีส่วนร่วมซึ่งอธิบายได้เป็น 4 ระยะคือ 1) ระยะเริ่มต้น (entry phase) การวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมระดับบุคคล 2) ระยะต่อเนื่อง (advance phase) เป็นช่วงของการร่วมแรงร่วมใจและร่วมกันแก้ปัญหา 3) ระยะของการประสานความร่วมมือ (incorporation phase) เป็นช่วงของการดำเนินกิจกรรมเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาล้วนบุคคล องค์กร ผู้นำ และการพัฒนาทักษะเพื่อความปลอดภัย 4) ระยะของการสร้างพันธะสัญญาหรือความยึดมั่นผูกพัน (commitment phase) เป็นช่วงของการผสมผสานระหว่างบุคคลเข้ากับโครงสร้าง

(2) ปัจจัยพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง องค์การ (Gutierrez et al., 1998) ได้แก่ 1) โครงสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมขององค์การที่มีสภาพที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน 2) บุคลากรขององค์การต้องคำนึงถึงองค์รวมของบุคคล ทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ประสานสัมพันธ์กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อมได้แก่ ความมุ่งมั่น ความรู้ ประสบการณ์ อำนาจหน้าที่ของครู ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) จะแสดงออก 3 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ 2) เต็มใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน และคงความเป็นสมาชิกขององค์การ (want to do) ทั้งนี้ การที่บุคคลจะผูกพันต่อกลุ่มองค์กร หรือชุมชนนั้น เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย เช่น สิทธิเกียรติ การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) การตระหนักต่อองค์การ 3) การสนับสนุนช่วยเหลือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน บุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทั้งจากฝ่ายบริหาร จากองค์การทางสังคม และที่สำคัญบุคลากรต้องมีความเพียรพยายามในการช่วยเหลือตนเอง มีกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (group learning process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันโดยอาศัยช่องทางต่างๆ 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเสริมสร้างพลัง

อำนาจในการทำงาน บุคลากรต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ครูและบุคลากรควรมีเวลาสำหรับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันร่วมกันสร้างเสริมและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในการทำงาน มีการประสานความร่วมมือ (collaborative) 5) บทบาทอำนาจหน้าที่ ครูและบุคลากรต้องทำงานด้วยความยืดหยุ่น ทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ ทั้งให้การศึกษา เผยแพร่วิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือติดต่อเจรจาประนีประนอม การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การได้มีส่วนร่วมในทุกชั้น ตอนของการบริหารโดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารต้องเปิดเผยและจริงใจ

กล่าวโดยสรุปปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และบรรยากาศขององค์การ บุคลากร การสนับสนุนช่วยเหลือ ความสัมพันธ์ของบุคลากร บทบาทอำนาจหน้าที่ และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังที่กล่าวมา เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์และพิจารณาให้รอบด้านถึงผลในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู และเนื่องจากสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต่างๆ จึงมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์เช่นกันจึงต้องทำการศึกษาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูนี้ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้ง่าย หากแต่ยังมีอุปสรรคและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อหมกการบริหารจัดการด้วยประสิทธิภาพและขาดการวางแผนที่รัดกุม

(3) หลักการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู Sergiovanni (1991) เสนอแนะหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูให้ประสบผลสำเร็จไว้ ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3) ช่วยขจัดปัญหา อุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ซึ่งการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องแสดงผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบแต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่นและสิ่งอื่นรอบด้าน

จากผลการศึกษาของ Reizug (1994) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการจากการบอกให้ปฏิบัติมาเป็นการจัดสภาพที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติ ให้การสนับสนุนและนำความคิดเห็นของครูสู่การปฏิบัติให้เห็นจริง ดังนั้นวิธีการที่นำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่ 1) การสนับสนุน (support) ทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน สนับสนุนให้มีสิทธิมีเสียง แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ขณะที่ผู้บริหารต้องรับฟังและเคารพความคิดเห็นนั้นๆ สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเองของครูให้กำลังใจในการฟันฝ่าอุปสรรคทำความหวังให้เป็นจริง ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 2) การอำนวยความสะดวก (facilitation) ให้มีความสำคัญในทุกสิ่งรอบด้านที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ครูได้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ กระตุ้นให้ครูใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักวิชา เป็นจุดเริ่มของการพัฒนางานพัฒนาตนเอง ให้ครูมีทางเลือกในการทำงาน ผู้บริหารต้องใส่ใจกับอำนาจความสัมพันธ์ที่มีเท่าเทียมกันในหมู่บุคลากร 3) การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (possibility) ให้ครูได้ปฏิบัติตามความคิด หรือทำตามความคิดของครูให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ พัฒนาครูให้ก้าวหน้าสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

กล่าวโดยสรุปหลักการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความพร้อมของบุคลากรและโรงเรียนทั้งในด้านความรู้ เจตคติ ทักษะความสามารถ โครงสร้างองค์การทรัพยากร และปัจจัยสนับสนุน มีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานของครูมีกาทำเนิงาน

อย่างเป็นระบบ มีการสร้างแรงจูงใจ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจตามหลักการดำเนินการของ Sergiovanni (1991) เนื่องจากการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2 แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ มีหลักการพัฒนาที่มีเป้าหมาย ต่อเนื่อง และเป็นระบบอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ โดยการให้เขามีเสรีที่คิดจะทำและ แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะทำให้ผู้ร่วมโครงการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิชาชีพ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ตั้งไว้ องค์ประกอบหลักคือ 1) การมีความรู้พื้นฐาน ที่ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนางานด้านวิชาการและขอบข่ายภาระงานวิชาการ ทฤษฎีและแนวนโยบายการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ 2) การมีความตระหนักในบทบาท ของผู้ร่วมโครงการในการแสดงออกที่เหมาะสมใน การนำ มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ มุ่งการนิเทศ กำกับ ติดตามผล การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอกการตัดสินใจร่วม เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา และ 3) การมีทักษะคือความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานวิชาการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาใน 3 โครงการ และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ร่วมโครงการดังนี้

6.2.1 การให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเอกสารความรู้ โดยจัดทำเอกสารเสริมความรู้ ประกอบการประชุมอบรม ที่สอดคล้องกับแนวคิดอันประกอบด้วยเอกสารดังนี้ 1) เอกสารเสริมความรู้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการสู่การสร้างสรรค์ปณิธานร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) คู่มือการจัดตั้งศูนย์วิชาการและการวิจัยในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) คู่มือการสร้างและพัฒนาเครือข่ายของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

6.2.2 การสร้างความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ให้ข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากการได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) คือการได้รู้ได้เข้าใจในสิ่งที่เป็นการและเป็นทางการ การได้รับข้อมูลข่าวสารจะทำให้ผู้ร่วมโครงการรู้ ความเคลื่อนไหวและทิศทางการดำเนินงาน นำมาซึ่งพลังอำนาจที่จะตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

6.2.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน (on the job training) ของผู้ร่วมโครงการเป็นการลดความตึงเครียดในการทำงานเนื่องจากจะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ผู้ร่วมโครงการแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมโครงการเป็นไปอย่างมีระบบสู่การพัฒนาวิชาชีพ

เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในโปรแกรมการพัฒนาวิชาการสำหรับบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงนำเสนอความสัมพันธ์ดังตาราง

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์กระบวนการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผลลัพธ์
-ด้านความรู้พื้นฐาน -ด้านความตระหนักในบทบาท -ด้านทักษะ	-การให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเอกสารเสริมความรู้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการสู่การสร้างสรรค์ -การให้คำแนะนำภาวะผู้นำทางวิชาการ -การสร้างเสริมความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและ แก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน	-ความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนางานด้านวิชาการ -ความตระหนักในบทบาทการนำบทบาทการเป็น ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศและการตัดสินใจร่วม -การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางาน วิชาการ
-การรวมพลังจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาวิชาการ และการวิจัย	-การให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเอกสารเสริมความรู้: คู่มือการจัดตั้งศูนย์วิชาการและการวิจัยในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ -การตัดสินใจร่วมกัน -การแบ่งสรรความรับผิดชอบ -การให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน	-การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ -การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ด้วยการสืบค้น และ การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่จะส่งผลให้เป็นการ พัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืน
-การร่วมสร้าง เครือข่ายการพัฒนา งานวิชาการ	-การให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านเอกสารเสริมความรู้: คู่มือการสร้างและพัฒนาเครือข่ายของสถานศึกษาเพื่อ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ -การยอมรับความหลากหลายในการพัฒนา -การให้ข้อมูลการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือในและนอก องค์กร	-การศึกษาเป็นกลุ่ม การเป็นที่ปรึกษา การสังเกตและ การประเมิน ที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่ ต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืน -การมีเครือข่ายพัฒนางานวิชาการที่หลากหลาย

7. บทสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์นโยบายจากแหล่งที่เกี่ยวข้องในระดับมหภาคที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในระดับจุลภาค โดยการ
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ที่อาศัยแนวคิดจากการประยุกต์ใช้ Log frame ของวิโรจน์ สาร
รัตน์ และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวม 9 แนวคิดหลักคือ 1) ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการ
คือเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายต่อเนื่อง เป็นเชิงระบบ 2) หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล 3 ประการ คือเน้นเพื่อ
การเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มุ่งปรับเปลี่ยนในลักษณะ
คิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิดจากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด 3) การบูรณาการศาสตร์ทางภาวะผู้นำและศาสตร์ทางวิชาการ 4)
ค่านิยมใหม่และกระบวนการใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 6) รูปแบบการพัฒนา 7) การ
ประเมินผลการพัฒนา 6 ประเภท คือ การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม การ
ประเมินการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม การ
ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และการประเมินความพึงพอใจต่อปฏิกิริยาทางวิชาการในโรงเรียน 8)
การออกแบบโปรแกรมโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) 9) ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน ที่ประกอบด้วย
ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมใน
รายละเอียด ในระดับโครงการแต่ละโครงการ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม 3 ขั้นตอน คือ (1) การ
ทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (2) การทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (3) การ

ทดสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยวิเคราะห์หาค่า IOC ที่มีค่าสูงกว่า .50 ขึ้นตอนที่4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้
ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม 6 ประเภท คือ (1) แบบประเมินปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อ
โปรแกรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไข (2) แบบประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการ (3) แบบประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงของ
องค์การ (4) แบบประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (5) แบบประเมินคุณลักษณะอันพึง
ประสงค์ของนักเรียนและ (6) แบบประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการในโรงเรียน ขึ้นตอนที่5 การทดลองใช้
โปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง(Quasi-experiment) รูปแบบ pretest-posttest design มีกิจกรรม
หลักในการดำเนินการคือ การใช้โครงการแต่ละโครงการที่บรรจุในโปรแกรมที่พัฒนาได้ในขั้น ตอนที่2 ตลอดทั้งมีการ
เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมโปรแกรมตามรายละเอียดตารางที่6 มีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรม ก่อนและ
หลังการพัฒนาของแต่ละโครงการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระดับโครงการแต่ละโครงการโดยใช้แบบประเมินผล 4
ประเภทแรกคือ ประเมินปฏิกิริยา ประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลง ประเมินการใช้ความรู้
และทักษะใหม่ และหลังจากทดลองใช้โปรแกรมเสร็จสิ้น คือเมื่อดำเนินโครงการทั้งสามโครงการเสร็จสิ้น จึงมีกษะเมิน
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการในโรงเรียน

เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นนี้ ในฐานะอาศัย
แนวคิดหลักที่หลากหลายและขึ้นตอนการวิจัยที่ซับซ้อน ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์โปรแกรมโดยการตั้งประเด็นคำถามเพื่อ
กำหนดคำตอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดใน “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นนี้ ในฐานะ
ตามลำดับดังนี้

7.1 ผลการพัฒนการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนจากการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการในสถานศึกษาขั้นนี้ ในฐานะ

จากความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างการดำเนินงานตามขอบข่ายงานด้านวิชาการและงานด้านอื่นอีก 3 ด้าน
กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะพุทธศักราช 2544 (หน้า.....) แสดงให้เห็นว่า
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะพุทธศักราช 2544 จะเกิดประสิทธิผลมากน้อย
เพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ ด้านการ
บริหารบุคคล และด้านวิชาการ และเหตุผลที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตาม
หลักสูตรการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะพุทธศักราช 2544 แทน หลักสูตรการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะพุทธศักราช 2551 เนื่องจาก หลักสูตรฯ
2551 อยู่ระหว่างการทดลองใช้ในสถานศึกษานำร่องในปีการศึกษา 2552 และสถานศึกษาที่ทดลองโปรแกรม ไม่ได้อยู่ใน
โครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะ และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตร
การศึกษาขั้นนี้ ในฐานะพุทธศักราช 2544 และ 2551 แล้วพบว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นนี้ ในฐานะ
พุทธศักราช 2544 เปิดกว้างให้สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ
สถานศึกษาดังตาราง

ตารางที่ 7เปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

คุณลักษณะอันพึงประสงค์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544	คุณลักษณะหลักสูตรฯ พ.ศ. 2551
1) เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์	1. รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2) มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียน และรักการค้นคว้า	2. ซื่อสัตย์สุจริต
3) มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิดวิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์	3. มีวินัย
4) มีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญหา และทักษะในการดำเนินชีวิต	4. ใฝ่เรียนรู้
5) การออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี	5. อยู่อย่างพอเพียง
6) มีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าเป็นผู้บริโภค	6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7) เข้าใจประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	7. รักความเป็นไทย
8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	8. มีจิตสาธารณะ
9) รักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม	

เนื่องจากงานวิจัยนี้ มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้นำทางวิชาการจะสัมพันธ์กับงานด้านวิชาการเป็นหลัก ดังนั้น ผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ใน 9 ประเด็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ถึงแม้เป็นเพียง 1 ใน 4 ภาระงานของสถานศึกษา แต่เป็นที่ยอมรับกันว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา นอกจากนี้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น จากการใช้หลักสูตรในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้สอนต้องประเมินผลการพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนตลอดระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นเป้าหมายสุดท้าย(Ultimate goal) หรือผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น กับนักเรียน ๖ “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังกล่าวข้างต้น ตลอดทั้งความพึงพอใจของนักเรียนต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของโรงเรียนหลังการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งการประเมินความพึงพอใจ(satisfaction) ถือเป็นรูปแบบ(model)หนึ่งของการวัดความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ตามทัศนะของ Cheng (1996) โดยปรับใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อการปฏิรูปโรงเรียนของนงลักษณ์วิรัชชัย (2545) มาใช้เป็นกรอบในการวัดความพึงพอใจในส่วนที่เป็นปัจจัยด้านนักเรียน ที่สรุปไว้ว่า “ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนค่อนข้างคล้ายกันทุกระดับทั้งในอดีตและปัจจุบัน ผู้เรียนส่วนใหญ่เรียนอย่างสนุกสนานชอบเรียนวิชาที่แปลกใหม่ตื่นเต้นท้าทายเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน ผู้เรียนอยากได้ครูที่ใจเย็นอดทนพอที่จะให้นักเรียนได้ลองผิดลองถูกและค้นพบด้วยตนเองอยากมีกิจกรรมทางการเรียนที่หลากหลายไม่ชอบการเรียนการสอนแบบเดิมที่ซ้ำ ๆ ซากจำเจไม่ชอบครูที่ดุและครูที่ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนชอบมีปฏิสัมพันธ์กับครูลักษณะดังกล่าวของผู้เรียนมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียน

7.2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ พัฒนาในประเด็นอะไร ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร และคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ พัฒนาในประเด็นอะไรจากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ข้อสรุปว่าปัจจุบันกระบวนทัศน์ทางการบริหารได้เปลี่ยนจากการเน้นแนวคิดการบริหารจัดการ (management) ไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำ (leadership) และแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน เน้นกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory paradigm) ที่ประกอบด้วย 3 ทฤษฎีสำคัญคือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพรมิ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวโดยการบูรณาการศาสตร์สองส่วนคือศาสตร์ด้านภาวะผู้นำและศาสตร์ด้านวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและจากผลการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้จำแนกองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการที่ควรได้รับการพัฒนาในองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Glickman (1998) โดยคำนึงถึงสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและขอบข่ายภาระงานวิชาการตามแนวนโยบายการศึกษาที่สัมพันธ์กับงานวิชาการในสถานศึกษาตลอดจนหลักการพื้นฐานทางการบริหาร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านความรู้พื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ความคาดหวังการพัฒนาทางด้านวิชาการและขอบข่ายภาระงาน 3) ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 4) การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน 5) การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ
2. องค์ประกอบหลักด้านบทบาท ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การจูงใจ การติดต่อสื่อสารการบริหารกลุ่ม และการสร้างเครือข่าย 2) บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ มุ่งการนิเทศ กำกับ ติดตามผล การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอก 3) บทบาทการตัดสินใจร่วม เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน
3. องค์ประกอบหลักด้านทักษะ ประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนางานวิชาการ ในองค์ประกอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา และกลไกสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

7.3 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยของ Spark & Loucks-Horsley (1989) และของ Drago-Severson (1994) ได้กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพ 7 รูปแบบ คือ รูปแบบการฝึกอบรม 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม 5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง และ 7) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยพิจารณาใช้อย่างผสมผสานกันดังนี้

- 1) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง เป็นรูปแบบพื้นฐาน เพราะการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในระดับโรงเรียน (school-wide level) ซึ่งทุกคนในโรงเรียน ทั้งฝ่ายบริหาร และครูผู้สอนต่างมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2) รูปแบบการฝึกอบรม จัดในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะที่เป็น“การสร้างพันธมิตรร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมความพร้อม การทำความเข้าใจ การสร้างความตระหนัก ในการศึกษาความรู้พื้นฐานบทบาทภาระหน้าที่ การพัฒนาทักษะ และการทำข้อตกลงร่วม ซึ่งอาจจัดด้วยวิธีการเชิญวิทยากร การศึกษาเอกสาร การระดมสมอง การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

3) รูปแบบการพัฒนาตนเอง และรูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืน เน้นการสร้างชุมชนการเรียนรู้ การมีแหล่งเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ทั้งเพื่อพัฒนาบุคลากรและเพื่อการนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนจะร่วมพลังจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย ขึ้นในโรงเรียน ศูนย์ดังกล่าวเป็นศูนย์ที่มีความพร้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนการสืบค้นที่จำเป็นต่อการพัฒนาวิชาการ จึงต้องจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เอกสารคู่มือ ตำรา ผลงานวิจัย เพื่อเสริมสร้างความรู้พื้นฐาน ความตระหนักในบทบาทภาระหน้าที่ และการพัฒนาทักษะ ให้เป็นแหล่งพบปะ เสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันของบุคลากรผู้ร่วมโปรแกรมในโรงเรียน ทั้งในลักษณะที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง และรูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน เน้นการกระตุ้นให้นำเอาความรู้ภายในบุคคล(personal/tacit knowledge) ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์และอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้ร่วมโปรแกรมร่วมมือกัน “สร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ” ขึ้นในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม มีการแบ่งกลุ่มทำงาน (team work) เน้นการใช้หลักการบริหารตนเองของกลุ่ม (self managed groups) สมาชิกเครือข่ายมีการรับผิดชอบ การพัฒนาวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 ด้านหรือ 8 กลุ่ม ตามความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล โดยบุคลากรคนเดียวสามารถเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม สลับสับเปลี่ยนบทบาทกันเป็นหัวหน้าทีมหรือเป็นพี่เลี้ยงการทำงาน นอกจากนี้ ยังจัดให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเครือข่ายเพื่อพัฒนาวิชาการภายนอกโรงเรียนในระดับต่างๆ ด้วย

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพดังกล่าว ทำให้“โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโปรแกรมที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากชุดปฏิบัติการเล็กที่ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 โครงการ คือ “โครงการการสร้างสรรค์พันธมิตรร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ” “โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย” และ “โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ” ที่ออกแบบโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) โดยตารางเมตริกซ์ 4x4 ที่มีความเป็นเหตุเป็นผลกันในแนวตั้ง 4 องค์ประกอบคือวัตถุประสงค์โปรแกรม วัตถุประสงค์โครงการ ผลงานโครงการ และกิจกรรม แต่ละช่องจะมีรายละเอียดสำคัญคือ ตัวบ่งชี้ แสดงเวลาปริมาณ/คุณภาพแหล่งข้อมูลเงื่อนไขประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กับ 4 องค์ประกอบดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมโปรแกรม ที่จะทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิชาชีพและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอันเป็นเงื่อนไขสำคัญ เพื่อให้เห็นรูปแบบการพัฒนาของโปรแกรมที่ชัดเจนผู้วิจัยจึงนำเสนอตารางที่ 8-10

ตาราง 8 โครงการสร้างปณิธานร่วมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม ▪ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	▪ ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนเกิดการเรียนรู้และทักษะในการพัฒนาวิชาการตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	▪ ประเมินผลการพัฒนาผู้ร่วมโปรแกรมก่อนและหลังการพัฒนา ▪ ประเมินคุณลักษณะนักเรียน ▪ ประเมินความพึงพอใจนักเรียนต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการก่อนและหลังการพัฒนา	▪ มีรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในระหว่างปฏิบัติงาน ▪ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ร่วมโปรแกรม ▪ ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนมีข้อตกลงร่วมกัน
วัตถุประสงค์โครงการ ▪ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้พื้นฐาน ด้านบทบาท และด้านทักษะ	(1) ผู้ร่วมโครงการทุกคนสร้างปณิธานร่วมกันในการพัฒนาความรู้พื้นฐาน บทบาทและทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ (2) กำหนดปฏิทิน ระยะ เวลา และรายละเอียดการพัฒนา	(1) ประเมินปฏิกิริยา ประเมินความรู้ ประเมินการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมโครงการจากการดำเนินการตามปณิธานของผู้ร่วมโปรแกรม	(1) สร้างบรรยากาศแบบเปิดที่เน้นการรวมพลังและการมีส่วนร่วม (2) ทุกคนตระหนักในความสำคัญองงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่ส่งผลต่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
ผลงานที่คาดหวัง (1) ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ ▪ ทฤษฎีภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ ▪ ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ▪ ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความคาดหวังในการพัฒนา ▪ การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ▪ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานวิชาการ (2) การแสดงบทบาทตระหนักในบทบาท ▪ บทบาทการเป็นผู้นำ (การจูงใจ การสื่อสาร บริหารกลุ่ม สร้างเครือข่าย) ▪ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ เช่น การนิเทศภายใน การพัฒนาฐานข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอก	(1) ผู้ร่วมโครงการทุกคนร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาวิชาการ ในองค์ประกอบสำคัญ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา และกลไกสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ (2) ผู้ร่วมโครงการทุกคนร่วมจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสถานศึกษา (3) ผู้ร่วมโครงการทุกคนแสดงบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพ	ประเมินปฏิกิริยา/ประเมินการเรียนรู้/ประเมินการเปลี่ยนแปลง/ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามปณิธานของผู้ร่วมโครงการโดย (1) สอบถามผู้ร่วมโปรแกรม (2) วิเคราะห์เอกสารผลงานตามปณิธานจาก ▪ อนุทินบันทึกการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผู้ร่วมโปรแกรม ส่วนที่ 1 ▪ แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาวิชาการ ▪ แผน พัฒนาวิชาชีพระดับบุคคล กลุ่มและระดับโรงเรียน (3) สังเกตการแสดงบทบาทของผู้ร่วมโครงการจากการสะท้อนผลการพัฒนาตามปณิธานร่วม	(1) จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลักด้านความรู้พื้นฐาน บทบาท และทักษะ แก่ผู้ร่วมโครงการ (2) จัดหาสื่อ/เอกสารอื่นประกอบการศึกษาเพิ่มเติม (3) นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้มีการดำเนินการตามปณิธาน (4) ผู้ร่วมโครงการให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

ตาราง 8โครงการสร้างปณิธานร่วมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ(ต่อ)

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจร่วม เช่น การสร้างทีมงานเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการสงวนหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน (3)ทักษะมีทักษะเกี่ยวกับ ▪การวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนางานวิชาการและกลไกสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ <u>กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้</u> (1)ด้านความรู้พื้นฐาน ▪การบรรยายของวิทยากรและการเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ▪แบ่งกลุ่มศึกษาเอกสาร ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น และที่จัดหาเพิ่มเติม ▪แบ่งกลุ่มย่อยระดมสมองเพื่อสรุปความรู้ความเข้าใจ นำเสนอผลงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2)ด้านบทบาท ▪แบ่งกลุ่มระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติ การแสดงบทบาท 3บทบาท การนำเสนอผลงาน และกำหนดเป็นปณิธาน (3)ด้านทักษะ ▪ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา และกลไกสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ตามกรอบภาระงานวิชาการ 8 งาน	(1)การอบรมเตรียมความพร้อม ▪พัฒนาความรู้พื้นฐาน วัน ▪การพัฒนาบทบาท 1 วัน ▪การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ 1 วัน (2)การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน5 สัปดาห์ (3)งบประมาณตลอดโครงการ ▪ค่าวัสดุอุปกรณ์ ▪วิทยากร ▪ค่าใช้สอย รวม 30,000 บาท	(1)สอบถาม/วิเคราะห์ (2)เอกสาร/สังเกตผู้ร่วมโปรแกรมทุกคน (3)เจ้าหน้าที่การเงิน	(1)วิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคการอบรมที่เหมาะสม (2)ผู้ร่วมโครงการให้ความร่วมมือพัฒนาอย่างเต็มที่ (3)งบประมาณสนับสนุนและวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ

ตาราง 9 โครงการตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม ▪ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	▪ ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนเกิดการเรียนรู้และทักษะในการพัฒนาวิชาการตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	(1) ประเมินผลการพัฒนาผู้ร่วมโปรแกรมก่อนและหลังการพัฒนา (2) ประเมินคุณลักษณะะนักเรียน (3) ประเมินความพึงพอใจนักเรียนต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการก่อนและหลังการพัฒนา	(1) มีรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในระหว่างปฏิบัติงาน (2) มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ร่วมโปรแกรม (3) ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนมีข้อตกลงร่วมกัน
วัตถุประสงค์โครงการ ▪ จัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยเพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองด้วยการสืบค้นและการวิจัยปฏิบัติการพัฒนาวิชาการ ที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่ต่อเนื่อง เป็นระบบและยั่งยืน	(1) มีศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ (2) ผู้ร่วมโครงการทุกคนมีบทบาทในการบริหารศูนย์ (3) ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนเกิดการเรียนรู้ด้วยการสืบค้น จากศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (4) ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนมีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมอื่นที่เกิดจากการเรียนรู้	▪ ประเมินปฏิกริยา/ประเมินการเรียนรู้/ประเมินการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง /ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาชีพผู้ร่วมโปรแกรม	(1) การจัดทำเอกสารความรู้เพื่อการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยแก่ผู้ร่วมโครงการ (2) สร้างความตระหนักถึงประโยชน์ต่อวิชาชีพอื่นจะพึงเกิดจากศูนย์ฯ
ผลงานที่คาดหวัง (1) การรวมพลังกันจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ (2) การใช้ประโยชน์จากศูนย์ฯ เพื่อการสืบค้นในลักษณะรายบุคคลและกลุ่ม (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะต่อยอดความรู้พื้นฐาน การตระหนักในบทบาท และนำทักษะที่ได้รับจากโครงการสร้างปณิธานร่วมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการ	(1) ศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยมีความพร้อมทั้งเอกสารตำรา คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้น จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและหลากหลาย เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และวัสดุอุปกรณ์อื่น ตลอดจนที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (2) ผู้ร่วมโครงการทุกคนได้รับความสะดวกจากสืบค้น (3) ผู้ร่วมโครงการทุกคนมีบทบาทในการจัดตั้งและบริหารจัดการศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย (4) ผู้ร่วมโครงการทุกคนมีผลงานวิจัย/นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ	ประเมินปฏิกริยา/ประเมินการเรียนรู้/ประเมินการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง /ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาชีพโดย (1) สอบถามผู้ร่วมโปรแกรม (2) วิเคราะห์เอกสารที่เกิดจากการสืบค้น จาก ▪ ผลงานวิจัย/นวัตกรรม ▪ อนุทินบันทึกการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผู้ร่วมโปรแกรม ส่วนที่ 2 ▪ แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาวิชาการ ▪ แผน พัฒนาวิชาชีพระดับบุคคลกลุ่มและระดับโรงเรียน (3) สังเกตการแสดงบทบาทของผู้ร่วมโครงการจากการสะท้อนผล การจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย	(1) การปรับปรุงศูนย์ฯ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับค่านิยมใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพ (2) ความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ (3) ผู้ร่วมโครงการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
กิจกรรม (1)ระดมความคิด เพื่อกำหนดคุณลักษณะของศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย (2)กำหนด บทบาท หน้าที่ในการระดมทรัพยากร เพื่อการจัดตั้งศูนย์ของผู้ร่วมโครงการ (3)กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการศูนย์เน้นให้เป็นที่ยอมรับ และทำงานร่วมกัน ที่ส่งเสริมการค้นคว้าองค์ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit K.)	(1)การประชุมปฏิบัติการผู้ร่วมโปรแกรมเพื่อกำหนดคุณลักษณะศูนย์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และแนวปฏิบัติการใช้ศูนย์สู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาศิพ 1 วัน (2)แนวทางการจัดตั้งการบริหารจัดการการใช้ศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยระหว่างปฏิบัติการปฏิบัติงานของผู้ร่วมโปรแกรมทุกคน 6 สัปดาห์ (3)งบประมาณ ▪คอมพิวเตอร์ ที่ติดตั้ง ระบบอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง 3 คน/เครื่อง ▪เอกสารเสริมความรู้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 คน/ชุด (ชุดละ 17 เล่ม) ▪เอกสาร/ ตำรา/งานวิจัย/ผลงานทางวิชาการ ▪ผลงานทางวิชาการ ▪เครื่องพิมพ์เอกสารและอุปกรณ์สำนักงาน ▪การจัดบรรยากาศและมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	(1)ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคน ▪สอบถาม ▪วิเคราะห์เอกสาร ▪สังเกต (2) เจ้าหน้าที่การเงิน	(1)ระดมทรัพยากรจากบุคลากรภายในและนอกสถานศึกษา (2)ตั้งงบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัวเพิ่มเติม (3)ปรับปรุงบรรยากาศให้เอื้อต่อการค้นคว้าตลอดเวลา

ตาราง 10 โครงการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนางานวิชาการ

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม ▪ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	▪ ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนเกิดการเรียนรู้และทักษะในการพัฒนาวิชาการตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	(1) ประเมินผลการพัฒนาผู้ร่วมโปรแกรมก่อนและหลังการพัฒนา (2) ประเมินคุณลักษณะพึงประสงค์ของนักเรียน (3) ประเมินความพึงพอใจนักเรียนต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการก่อนและหลังการพัฒนา	(1) มีรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในระหว่างปฏิบัติงาน (2) มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมกับผู้ร่วมโปรแกรม (3) ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนมีข้อตกลงร่วมกัน
วัตถุประสงค์โครงการ ▪ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ในลักษณะการเรียนรู้จากกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสังเกตและการประเมิน	(1) ผู้ร่วมโครงการทุกคนเป็นสมาชิกเครือข่ายพัฒนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (2) สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาวิชาการตามแนวทางที่กำหนด (3) ผลการพัฒนาวิชาการของสมาชิกเครือข่าย ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ	▪ ประเมินปฏิริยา/ประเมินการเรียนรู้/ประเมินการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง /ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาชีพผู้ร่วมโปรแกรม	▪ สร้างความมุ่งมั่นในเจตนารมณ์การรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจตามขอบข่ายงานวิชาการ
ผลงานที่คาดหวัง (1) การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา (2) เชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นภายนอกอย่างสอดคล้องกับบริบทปัญหา และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม โดยใช้หลักการบริหารตนเองของกลุ่ม (self manage group) (4) การวางแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบโดยมุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามขอบข่ายงานวิชาการ	(1) มีเครือข่ายฯ ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของบุคคลและกลุ่ม (2) ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการบริหารตนเองของกลุ่ม (3) การเรียนรู้ และพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายมีประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนางานวิชาการ	ประเมินปฏิริยา/ประเมินการเรียนรู้/ประเมินการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง /ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพโดย (1) สอดถามผู้ร่วมโปรแกรม (2) วิเคราะห์เอกสารที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่าย จาก ▪ ผลงานวิจัย/นวัตกรรมของเครือข่าย ▪ อนุทินบันทึกการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผู้ร่วมโปรแกรมส่วนที่ 3 ▪ แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาวิชาการ - แผนพัฒนาวิชาชีพระดับบุคคลกลุ่มและระดับโรงเรียน ▪ สังเกตการแสดงบทบาทของผู้ร่วมโครงการจากการสะท้อนผลการสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการ	▪ มีการกระตุ้นพลังให้ผู้ร่วมโครงการเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองร่วมกับเครือข่าย

สาระสำคัญของโครงการ	ตัวบ่งชี้	แหล่งพิสูจน์	เงื่อนไขประกอบสำคัญ
กิจกรรม ▪ การวิเคราะห์ลักษณะเครือข่ายที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาวិชาการของสถานศึกษา ▪ รวมพลังสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการตามลักษณะที่กำหนด ▪ ดำเนินการพัฒนาวិชาการตามแนวทางที่เครือข่ายกำหนด	▪ การประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการในการสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการ 1 วัน ▪ การสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการที่มีประสิทธิผลในระหว่างปฏิบัติงาน 5 สัปดาห์ ▪ สรุปผลการพัฒนางานวิชาการของเครือข่าย ▪ งบประมาณ - ค่าใช้สอยในการพัฒนาเครือข่าย 4,000- - ค่าเผยแพร่ผลการพัฒนางานวิชาการของเครือข่าย 2,400-	▪ สอบถาม/วิเคราะห์เอกสาร/สังเกตผู้ร่วมโปรแกรมทุกคน ▪ เจ้าหน้าที่การเงิน	▪ ระบบการติดต่อประสานงานระหว่างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ▪ สถานที่พบปะของเครือข่ายมีความสะดวกและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสวนา ▪ งบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัวของสถานศึกษา

ตารางที่ 11 เอกสารเสริมความรู้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

เล่มที่	ชื่อเอกสาร
1	ความรู้พื้นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการทางออกเพื่อการปฏิบัติการเรียนการสอน
2	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การวางแผนงานวิชาการ
3	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การพัฒนาหลักสูตร
4	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การพัฒนาระบบการเรียนรู้อ และการจัดการเรียนการสอน
5	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
6	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การวิจัยและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
7	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
8	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การนิเทศการสอน
9	ขอข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา การประกันคุณภาพการศึกษา
10	โรงเรียนที่มีประสิทธิผล: ความคาดหวังทางการศึกษา
11	การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
12	บทบาทการนำการมุ่งใจการติดต่อสื่อสาร การสร้างเครือข่ายการบริหารกลุ่ม
13	บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ
14	บทบาทการตัดสินใจ
15	ทักษะการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานวิชาการ
16	การรวมพลังจัดตั้งศูนย์พัฒนางานวิชาการและการวิจัย
17	การสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการ

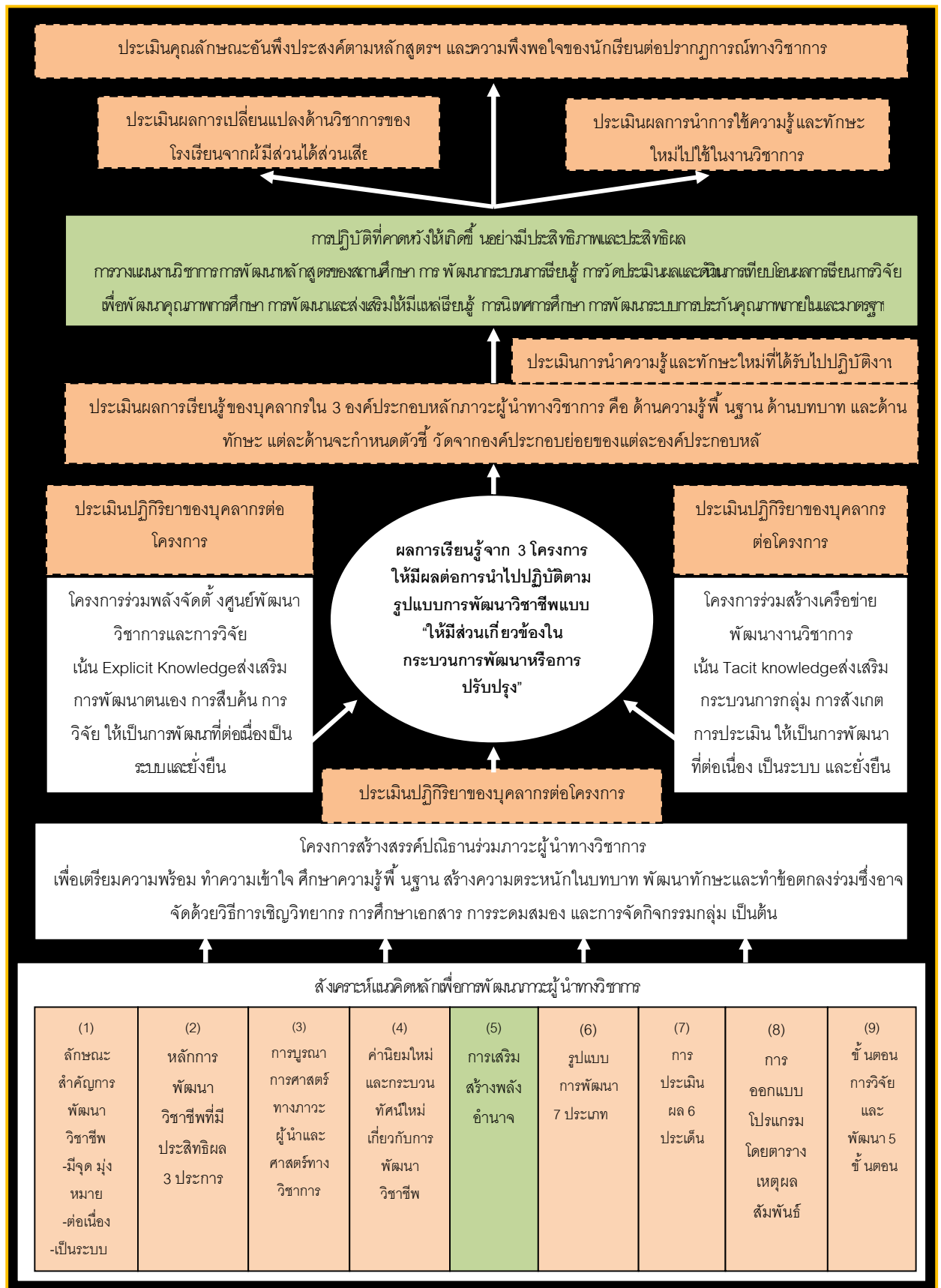
7.4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร

การวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายการเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรม ที่หมายถึง การเกิดความรู้ (Knowledge) เกิดความคิดที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ (Thinking Process) เกิดทักษะหรือความชำนาญที่จะแก้ปัญหาได้อย่างฉลาด และสามารถประเมินผลตนเองได้ว่า ควรปรับปรุงหรือควรแก้ไขตนเองอย่างไร เกี่ยวกับการพัฒนาด้านความรู้พื้นฐานทางวิชาการ การตระหนักและพัฒนามาตรฐานทางวิชาการ และทักษะการพัฒนางานวิชาการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ตามโครงการ 3 โครงการ

7.5 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

ข้อสรุปจากการสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาวิชาชีพ คือสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียน ข้อสรุปดังกล่าวนี้เป็นผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพจะส่งผลต่อนักเรียน ที่ผู้ร่วมโปรแกรมจะต้องนำเอาความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับนั้นไป “ปฏิบัติ” ตามขอบข่ายงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน 8 ด้าน คือ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน 4) การวัดประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 5) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการเรียนการสอน และ 8) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

จากบทสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง ประเด็นข้างต้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้



ภาพ 10 กรอบแนวคิดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการ มีความตระหนักในบทบาททางวิชาการ และมีทักษะการพัฒนางานวิชาการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D) ที่บูรณาการแนวคิดหลักสำคัญในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ที่ประกอบด้วย 9 แนวคิดหลักคือ 1) ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประการ คือเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายต่อเนื่อง เป็นเชิงระบบ 2) หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ คือเน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิดจากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด 3) การบูรณาการศาสตร์ทางภาวะผู้นำและศาสตร์ทางวิชาการ 4) ค่านิยมใหม่และกระบวนทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 6) รูปแบบการพัฒนา 7) การประเมินผลการพัฒนา 6 ประเภท คือ การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และการประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการในโรงเรียน 8) การออกแบบโปรแกรมโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) 9) ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งขั้นตอนที่จะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับคือ ขั้นตอนการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของโปรแกรม ขั้นตอนการตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรมขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม และขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

จากการสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ประเด็นการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา การเรียนรู้และการปฏิบัติที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมโปรแกรม ผลจากการสังเคราะห์ประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดโปรแกรมดังภาพ 10 ดังนั้นโปรแกรมดังกล่าวจึงเกิดจากการบูรณาการแนวคิดที่หลากหลายและมีความซับซ้อน การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการจัดการศึกษาไทย ตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เห็นทิศทางและกระบวนการในการพัฒนาที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 3 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาระดับกระทรวงศึกษา ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รายละเอียดสำคัญในขั้นตอนนี้ จึงประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัยและการรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดโปรแกรม 6 ท่านต่ออาจารย์ที่ปรึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิคือบุคคลที่มีบทบาทและได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ได้กรอบแนวคิดโปรแกรมที่มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทของการจัดการศึกษาไทย อันจะนำไปใช้ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้วิจัยนำเสนอในภาคผนวกในที่นี้ ขอนำเสนอพอสังเขปดังตาราง 12

ตารางที่ 12 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	บทบาท
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย	อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาและการวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์	ราชบัณฑิต อาจารย์หลักสูตรปริญญาเอกมหาวิทยาลัยประสานมิตร	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ดร.ดิเรก พรสีมา	ประธานคณะกรรมการคุรุสภา	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับกระทรวง ศึกษาธิการ
ดร.พิษณุ ตูลสุข	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากรและนิเทศการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดร.ทวีศิลป์ สारแสน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

2. เครื่องมือในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการปรับปรุงกรอบแนวคิดโปรแกรม เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามแนวคิดหลักทั้ง 9 ประเด็น ในแต่ละประเด็นมีการสอบถามสัมภาษณ์สำคัญ 3 ประการรวม 10 ข้อ ประกอบด้วย

- 2.1) ความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการจัดการศึกษาไทยและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนจำนวน 3 ข้อ
- 2.2) ความเหมาะสมในประเด็นการสังเคราะห์โปรแกรมจำนวน 3 ข้อ
- 2.3) ความเหมาะสมของโครงสร้างความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดโปรแกรม จำนวน 3 ข้อ
- 2.4) ข้อเสนอแนะอื่นในการสร้างกรอบแนวคิดโปรแกรม จำนวน 1 ข้อ

3. เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความซับซ้อนในการบูรณาการแนวคิดหลัก ผู้วิจัยจึงจัดทำเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วย

- 3.1) บทสรุปแนวคิดหลัก 9 ประเด็น
- 3.2) ประเด็นการสังเคราะห์โปรแกรม
- 3.3) กรอบแนวคิดโปรแกรมจากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

เพื่อมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พิจารณาประกอบการสัมภาษณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อความหมายของการสัมภาษณ์ระหว่างผู้ สัมภาษณ์และผู้ ถูกสัมภาษณ์ เหตุผลอีกประการที่ต้องจัดทำเอกสารประกอบการสัมภาษณ์คือผู้ ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละท่านมีภารกิจด้านการพัฒนาการศึกษา มาก จึงมีข้อจำกัดเกี่ยวกับสถานที่และเวลาในการให้สัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งผู้วิจัยมีการเตรียมความพร้อมทั้งกายภาพ การใช้ภาษาในการสัมภาษณ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการขออนุญาตแนะนำตนเองต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เดินทางไปพบเพื่อแนะนำตัว พร้อมทั้งมอบหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไปมอบให้ทุกท่านด้วยตนเอง ตลอดทั้งได้เรียนให้ทราบวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ และได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากทุกท่าน ในการรับเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยนำไปมอบด้วย เพื่อพิจารณาก่อนที่จะได้นัดหมายวัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์ ในวันสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ด้วย นอกจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายท่านได้เขียนข้อเสนอแนะลงในเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ และส่งคืนแก่ผู้วิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปประเด็นเพื่อการปรับปรุงกรอบแนวคิดการวิจัยในขั้นต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นและสรุปเป็นความเรียงเป็นประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นคือ

- 4.1) เหตุผลความสอดคล้องและไม่สอดคล้อง ในประเด็นความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการจัดการศึกษาไทยและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.2) ประเด็นการสังเคราะห์โปรแกรมเกี่ยวกับความเหมาะสมและครอบคลุมของการบูรณาการแนวคิดในการสังเคราะห์โปรแกรม
- 4.3) ทิศทางความสัมพันธ์และความเป็นเหตุผลต่อกันในประเด็นความเหมาะสมของโครงสร้างความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดโปรแกรม
- 4.4) ข้อเสนอแนะอื่นในการสร้างกรอบแนวคิดโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำรายละเอียดของโปรแกรม

นำบทสรุปที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม 4 ประเด็นดังกล่าวคือ โดยวัตถุประสงค์สำคัญในขั้นตอนนี้ ก็คือนำผลสรุปข้อเสนอแนะจากขั้นตอนนี้ มาปรับปรุงกรอบแนวคิดโปรแกรมเพื่อให้มีความสมบูรณ์ และเห็นการเชื่อมโยงการบูรณาการแนวคิดหลักเพื่อการออกแบบโปรแกรม รายละเอียดสำคัญในขั้นตอนนี้ จึงประกอบด้วย 1) การปรับปรุงกรอบแนวคิดโปรแกรม 2) การออกแบบและจัดทำรายละเอียดโปรแกรมด้วยตารางสมเหตุสมผล 3) การจัดทำเอกสารเสริมความรู้ประกอบโปรแกรม ดังนี้

2.1 การปรับปรุงกรอบแนวคิดโปรแกรม

การปรับปรุงกรอบแนวคิดการโปรแกรมเป็นการนำผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ที่ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพ จำนวน 2 ประเด็น หลักการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล 6 ประเด็น การบูรณาการศาสตร์ทางภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และศาสตร์ทางวิชาการ 4 ประเด็น ค่านิยมใหม่และกระบวนทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประเด็น ค่านิยมใหม่และกระบวนทัศน์ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 3 ประเด็น การเสริมสร้างพลังอำนาจ 7 ประเด็น รูปแบบการพัฒนา 5 ประเด็น การประเมินผลการพัฒนา 3 ประเด็น การออกแบบโปรแกรมโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ 3 ประเด็น ขั้นตอนทบทวนและพัฒนาโปรแกรม 3 ประเด็น การสังเคราะห์ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร 6 ประเด็น คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร 3 ประเด็น ความเหมาะสมสอดคล้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดโปรแกรม 4 ประเด็น มาปรับปรุงให้กรอบแนวคิดโปรแกรมมีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการจัดการศึกษาไทยมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ครอบคลุมกับแนวคิดหลัก และทิศทางความสัมพันธ์โปรแกรมถูกต้องชัดเจน

2.2 การจัดทำรายละเอียดโปรแกรม

นำกรอบแนวคิดหลังการปรับปรุงมาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดโปรแกรม ที่ประกอบด้วยโครงข่ายย่อยของโปรแกรม 3 โครงการ คือ โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย และโครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ ทั้งสามโครงการออกแบบโดยใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์ หรือ Log Frame

2.3 การจัดทำเอกสารเสริมความรู้ประกอบโปรแกรม

การจัดทำเอกสารเสริมความรู้ประกอบโปรแกรมจะจัดทำหลังจากรายละเอียดโปรแกรมมีความสมบูรณ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาบูรณาการเพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกสารดังกล่าวได้นำไปใช้ประกอบการพัฒนานุเคราะห์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างการทดลองใช้โปรแกรมภาคสนามของโครงการทั้งสามโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเอกสารจึงมีสาระสำคัญเชิงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการ เอกสารเสริมความรู้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 11 เล่มดังนี้

- 2.3.1) ความรู้พื้นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการทางออกเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้
- 2.3.2) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การวางแผนงานวิชาการ
- 2.3.3) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.3.4) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน
- 2.3.5) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 2.3.6) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การวิจัยและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.3.7) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 2.3.8) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การนิเทศการสอน
- 2.3.9) ขอบข่ายงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา: การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 2.3.10) โรงเรียนที่มีประสิทธิผล: ความคาดหวังทางการศึกษา
- 2.3.11) การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

- 2.3.12) บทบาทการนำการจูงใจการติดต่อสื่อสาร การบริหารกลุ่ม
- 2.3.13) บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ
- 2.3.14) บทบาทการตัดสินใจ
- 2.3.15) ทักษะการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานวิชาการ
- 2.3.16) การรวมพลังจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย
- 2.3.17) การสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ

ขั้นตอนที่3 การตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ผลจากการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้ “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา” ขึ้นมา ในรายละเอียดที่มีความสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เพื่อให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จึงมีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง โดยอาศัยแนวคิดในการหาประสิทธิภาพของ Brog (.....) โดยบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียนโดยตรง การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรมมีการดำเนินการที่สำคัญ 3 ระยะ คือการทดสอบภาคสนามเบื้องต้นและปรับปรุงแก้ไขการทดสอบภาคสนามครั้งสำคัญและปรับปรุงแก้ไข และระยะสุดท้ายคือการทดสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมแต่ละระยะมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field testing and revision)

การทดสอบภาคสนามเบื้องต้นนี้ ผู้ตรวจสอบคือผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนโรงเรียนคือโรงเรียนกัลยาณวัตร โรงเรียนท่าพระวิทยายน โรงเรียนห้วยหว้าวิทยาคม โรงเรียนโคกใหญ่ประชารัฐ โรงเรียนละ 4 คน รวม 16 คน ที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและตัวแทนครู ในการทดสอบระยะนี้ ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ 2552 ณ ห้องประชุมอ้อพงษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมีรายละเอียดขั้นตอนของการอภิปรายกลุ่ม ตามลำดับคือ

- 1) ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาของการวิจัย
- 2) นำเสนอผลงานที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนนี้ และ 2ที่ประกอบด้วย “ร่างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ” และ “ร่างเอกสารเสริมความรู้” จำนวน 17 เล่ม นำเข้าสู่อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของโปรแกรมและเอกสารเสริมความรู้ โดยให้ผู้ร่วมอภิปรายเป็นผู้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารเสริมความรู้โดยผู้วิจัยจะไม่แสดงความคิดเห็นร่วมกับที่ประชุมอภิปรายกลุ่ม แต่จะเป็นผู้บันทึกตามความคิดเห็นทุกความคิดเห็นที่นำเสนอออกมาในที่ประชุมแต่หากผู้ร่วมอภิปรายมีข้อสงสัยที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องให้ความกระจ่าง เพื่อให้การอภิปรายดำเนินไปอย่างเนื่องจึงชี้แจง พร้อมทั้งได้บันทึกเป็นข้อคิดเห็นที่จะนำไปประกอบการปรับปรุงแก้ไข

- 3) ประเด็นการอภิปราย ผู้วิจัยจะนำประเด็นหลักตามเอกสารประกอบการอภิปรายกลุ่มที่ประกอบด้วยโครงการ 3 โครงการที่ออกแบบโดยการใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์หรือ Log Frame และเอกสารเสริมความรู้จำนวน 17 เล่ม ที่มอบให้ผู้ร่วมอภิปรายกลุ่มได้ศึกษาคนละ 1 ชุด เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เป็นแนวคำถาม (Guideline) ที่จะใช้ในการสนทนา แยกเป็นประเด็นย่อย ๆ ตามรายละเอียดของแต่ละโครงการในตารางเหตุผลสัมพันธ์ที่ละประเด็น รวมโครงการละ 16 ประเด็น และให้มีการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาเอกสารเสริมความรู้ ทั้ง 17 เล่ม ที่จะส่งต่อการสร้าง

พลังผลักดันศักยภาพที่จะทำให้ผู้รับการพัฒนาเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้บรรลุจุดหมายโครงการของ โครงการ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์โปรแกรม

ในการอภิปรายผู้วิจัยจะใช้แนวคำถามหลักแต่ละประเด็นจาก16 ประเด็นดังกล่าว เป็นคำถามเริ่มต้นในแต่ละประเด็น หลังจากนั้นก็จะใช้ข้อมูลจากการอภิปรายมาเป็นแนวคำถามในการสืบค้นข้อมูลในแต่ละประเด็นจนครบถ้วน จึงจะเริ่มคำถามโดยใช้แนวคำถามในประเด็นต่อไป และดำเนินการเช่นนี้ ไปจนครบถ้วนทุกประเด็น นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอภิปรายเสนอแนะความคิดเห็น ต่อการพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของตนเองได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ข้อเสนอแนะและแนวทางที่ได้ จะนำมาสรุปเป็นแนวทางการปรับปรุงโปรแกรมทั้ง3 โครงการ รวมทั้งเอกสารเสริมความรู้ที่ ๗ เล่ม ตามกรอบแนวคิดโปรแกรม และหากมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ไม่สามารถจัดเข้าประเด็นใดได้ ผู้วิจัยก็จะรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางดังกล่าวไว้เป็นอีกประเด็นต่างหาก เป็นข้อค้นพบจากการอภิปรายกลุ่ม เพื่อไม่ให้ประเด็นใดประเด็นหนึ่งตกหล่นหรือหลงลืมข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดบันทึกในแบบบันทึก และบันทึกเทปของการสนทนาไว้ เพื่อนำมาทบทวนในประเด็นที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

4) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) ร่างโปรแกรมที่ประกอบด้วย โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการที่ออกแบบโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์(Log Frame) 2) ร่างเอกสารเสริมความรู้ จำนวน 17 เล่ม 3) แบบบันทึกผลการอภิปรายกลุ่ม 4) เทปบันทึกเสียง 5) กล้องถ่ายรูป

5) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการอภิปรายกลุ่มเสร็จสิ้นลง ผู้วิจัยได้หาข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มมาจัดระบบ ถอดเทปบันทึกเสียง จัดพิมพ์ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อความซ้ำ ๆ กันหรือคล้ายกัน รวบรวมเป็นข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกัน (Categories) ไว้ในที่เดียวกัน แล้วประมวลผลสรุปเป็นประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของข้อมูล(Categorize Data) ตามคุณสมบัติ (Properties) และความคิดรวบยอด (Concept) ของแต่ละกลุ่มและแยกข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับแต่ละโครงการ โครงการละ 16 ประเด็น และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเอกสารเสริมความรู้ 17 เล่ม ออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนำข้อมูลที่ได้จัดหมวดหมู่แล้วมาสรุปเป็นประเด็นการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมรวมทั้งเอกสารเสริมความรู้ และทำการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารเสริมความรู้

ระยะที่ 2 การตรวจสอบครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field testing and revision)

ในขั้นนี้ เป็นการตรวจสอบโปรแกรมที่ประกอบด้วยร่างโปรแกรมพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการ และ “ร่างเอกสารเสริมความรู้” จำนวน 17 เล่ม ที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมหลังการตรวจสอบเบื้องต้นแล้ว การตรวจสอบครั้งสำคัญจากผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๖ โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน โรงเรียนขามแก่นนคร โรงเรียนฝางวิทยายน โรงเรียนบ้านดอนช้าง โรงเรียนบ้านหนองเชียงชูย โรงเรียนอนุบาลขอนแก่น โรงเรียนบ้านโสมวงดอนดู โรงเรียนบ้านหนองบัวน้อย โรงเรียนละ 4 คน รวม 32 คน ที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและตัวแทนครู ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) เมื่อวันศุกร์ที่ 6 มีนาคม 2552 ณ ห้องประชุม ดร.ประภาภักดิ์โพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต1 ลำดับขั้นของการอภิปรายกลุ่มประเด็นการอภิปรายเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการเช่นเดียวกันกับการตรวจสอบเบื้องต้น

ผลที่ได้รับจากการอภิปรายกลุ่ม คือได้ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม ข้อมูลดังกล่าวมาจากผู้ปฏิบัติงานจริง และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง(Stakeholders) กับโปรแกรมพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการใน

สถานศึกษาชั้นนี้พื้นฐาน ข้อสรุปในประเด็นการปรับปรุงแก้ไขจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาโปรแกรม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานวิชาการที่มีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีผลต่อคุณภาพนักเรียนต่อไป

ระยะที่ 3 การทดสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรม

การทดสอบความมีประสิทธิภาพโปรแกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของโปรแกรม ในประเด็นความสอดคล้องของแต่ละโครงการตามเมตริกซ์ 4x4 ของกรอบเหตุผลสัมพันธ์ รายละเอียดสำคัญในขั้นตอนนี้คือการสร้างเครื่องมือทดสอบประสิทธิภาพโปรแกรม ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

การสร้างเครื่องมือทดสอบประสิทธิภาพโปรแกรม โดยมีรายละเอียดสำคัญและขั้นตอนในการสร้างคือ (1) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โปรแกรมกับวัตถุประสงค์โครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขเบื้องต้นของโครงการ (2) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โปรแกรมกับวัตถุประสงค์โครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขเบื้องต้น (3) ข้อคำถามความสอดคล้องของวัตถุประสงค์โครงการกับผลงานโครงการ ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขเบื้องต้น (4) ข้อคำถามความสอดคล้องของผลงานโครงการกับกิจกรรม ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูล เงื่อนไขเบื้องต้น

นำแบบสอบถามความสอดคล้องให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบ ประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพโปรแกรม โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ นวัตกรรม คือ รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ไชยเจริญ อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล ดร.มนูญ ศิวารมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาชั้นนี้พื้นฐาน คือ นายวิชัย ศรีสัตยรสนาผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน ผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศการเรียนการสอนบุคลากรในสถานศึกษาชั้นนี้พื้นฐานคือ ดสมหวัง บุญสิทธิศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ คือ นางสาวลัดดา กองคำรองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนกัลยาณวัตร 6) นำแบบสอบถามที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และปรับปรุงแก้ไขให้ได้ค่า IOC ตั้งแต่ .60 - 1.00 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

จากผลการทดสอบความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมในระยะที่ 3 ทำให้ได้ “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาชั้นนี้พื้นฐาน ที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด จากผลการศึกษาเอกสารในบทที่ 2 พบว่ามีเครื่องมือที่จะต้องใช้ประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบุคลากรในสถานศึกษาชั้นนี้พื้นฐาน 6 ประเภท ที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเพื่อนำไปประเมินผู้ร่วมโปรแกรม ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนและพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักเรียนในระหว่างทดลองโปรแกรมภาคสนาม ก่อนทดลอง ระหว่างทดลองและหลังการทดลองใช้โปรแกรม เครื่องมือ 6 ประเภทดังกล่าวประกอบด้วย (1) แบบประเมินปฏิกิริยาต่อโปรแกรมของผู้ร่วมโปรแกรม (2) แบบประเมินการเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรม (3) แบบประเมินการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา (4) แบบประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมโปรแกรม (5) แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนและ (6) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักเรียน

ในการสร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรม ผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์และบูรณาการแนวทางการสร้างเครื่องมือประเมินการพัฒนาวิชาชีพของ Guskey (2000) และการประเมินความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักเรียนของ นางลักษณ วิรัชชัย (2545) ประเด็นคำถามสำคัญในการสร้างเครื่องมือแต่ละประเภทที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณาก่อนสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ประเด็นคือ (1) ข้อคำถามในการประเมินมีลักษณะอย่างไร (2) จะรวบรวมข้อมูลอย่างไร (3)

จะวัดอะไร (4) ใช้ข้อมูลอย่างไร ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ข้อสรุปแนวทางการสร้างเครื่องมือประเมินในประเด็นต่าง ๆ ดังตาราง 13

ตารางที่ 13แนวทางการตั้งข้อคำถามเพื่อสร้างเครื่องมือประเมินการทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเภทการประเมิน	ลักษณะข้อคำถามในการประเมิน	จะรวบรวมข้อมูลอย่างไร	วัดอะไร	ใช้ข้อมูลอย่างไร
1.การประเมินปฏิกิริยา	▪ผู้ร่วมโปรแกรมชอบหรือไม่ ▪ทุ่มเทเวลาเพื่อการพัฒนาหรือไม่ ▪เนื้อหาโปรแกรมสื่อความหมายหรือไม่ ▪มีประโยชน์หรือไม่ ▪ผู้นำโปรแกรมมีความรู้และให้ความช่วยเหลือ ▪บรรยากาศสถานที่เหมาะสมหรือไม่	▪สอบถาม ▪ถอดบทเรียน ▪วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	▪วัดทัศนคติของผู้ร่วมโปรแกรม	▪เพื่อปรับปรุงการออกแบบโปรแกรม
2.การประเมินการเรียนรู้	▪ผู้ร่วมโปรแกรมได้รับความรู้และทักษะตามที่ตั้งใจหรือไม่ ▪ผู้ร่วมโปรแกรมได้เรียนรู้อะไร	▪สอบถาม ▪ถอดบทเรียน ▪วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	▪วัดความรู้และทักษะใหม่ของผู้ร่วมโปรแกรม	▪เพื่อปรับปรุงเนื้อหา, รูปแบบการจัดระบบโปรแกรม
3.การประเมินการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุน	▪มีผลกระทบอะไรต่อองค์กร ▪วัฒนธรรมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างไร ▪การดำเนินการ มีส่วนสนับสนุน ส่งเสริมหรือไม่ ▪มีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่าหรือไม่ ▪ตระหนักในความสำคัญร่วมกันหรือไม่	▪แบบสอบถาม ▪ถอดบทเรียน ▪วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	▪วัดการส่งเสริมสนับสนุน การเอื้ออำนวย และการให้ความสำคัญ	▪เพื่อหาประเด็นการสนับสนุนองค์กร ▪เพื่อให้ทราบถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4.การประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	▪ผู้ร่วมโปรแกรมมีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ▪ผู้ร่วมโปรแกรมมีการฝึกปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด	▪แบบสอบถาม ▪ถอดบทเรียน ▪วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง	▪ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ	▪เพื่อหาประเด็นในการปรับปรุงการดำเนินการของเนื้อหาโปรแกรม
5.การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน	▪มีผลกระทบต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผู้เรียน9 ประการต่อไปนี้ อย่างไร ▪เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ ▪มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียน รักการค้นคว้า ▪มีความรู้ อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด วิธีการ	▪สอบถาม ▪สังเกต	▪ผลของการพัฒนาบุคลากรตามโปรแกรมต่อคุณภาพนักเรียน	▪เพื่อเน้นการปรับปรุงและการออกแบบโปรแกรม ▪เพื่อติดตามผลกระทบโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรตามโปรแกรม

ประเภทการประเมิน	ลักษณะข้อคำถามในการประเมิน	จะรวบรวมข้อมูลอย่างไร	วัดอะไร	ใช้ข้อมูลอย่างไร
	ทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ▪ มีทักษะและกระบวนการโดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญาทักษะ ในการดำเนินชีวิต ▪ รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกที่ดี ▪ มีประสิทธิภาพในการผลิตและบริโภค มีค่านิยมในการเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค ▪ เข้าใจในประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ▪ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม ▪ รักประเทศชาติ ท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม			
6. การประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียน	▪ นักเรียนมีความมั่นใจต่อการเรียนรู้หรือไม่ ▪ นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้นหรือไม่ ▪ นักเรียนเรียนรู้อย่างสนุกสนาน ▪ วิชาเรียนที่แปลกใหม่ตื่นเต้นท้าทายเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน ▪ ครูใจเย็นอดทนพอที่จะให้นักเรียนได้ลองผิดลองถูกและค้นพบด้วยตนเอง ▪ กิจกรรมทางการเรียนที่หลากหลายไม่จำเจ ▪ ครูรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ▪ การมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนกับครู	▪ แบบประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียน	▪ วัดความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจากการใช้โปรแกรม	▪ เน้นเพื่อการปรับปรุงและออกแบบโปรแกรม ▪ เพื่อติดตามผลกระทบโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรตามโปรแกรม

การสร้างแบบประเมินทั้ง 6 ประเภทดังกล่าว ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงความแตกต่างของรายละเอียดแต่ละโครงการ และการประเมินแต่ละประเภทคำนึงถึงหลักในการรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการใช้แบบสอบถามการถอดบทเรียนที่ได้รับหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญ และการวิเคราะห์เอกสารผลงานโปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงรายละเอียดโครงการเพื่อการปรับปรุงโปรแกรมในภาพรวม รายละเอียดในการสร้างแบบประเมินโปรแกรมทั้ง 6 ประเภท เป็นดังนี้

4.1 แบบประเมินปฏิริยาต่อโปรแกรม

แบบประเมินปฏิริยาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยแบบสอบถาม การถอดบทเรียนจากการสะท้อนผลการพัฒนาหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญ และการวิเคราะห์เอกสารผลงาน ตามประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นดังตาราง ที่คำนึงถึงรายละเอียดของแต่ละโครงการที่ได้จากการออกแบบโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) ดังนี้

4.1.1 แบบสอบถามปฏิกิริยาต่อโครงการ คือโครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ โดยพิจารณาภาพรวมของโครงการ ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไปเป็น แบบสอบถาม 5 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ จำนวน 28 ข้อ

4.1.2 แบบบันทึกการถอดบทเรียน เป็นแบบบันทึกการสะท้อนผลของผู้ร่วมโปรแกรมหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญของแต่ละโครงการ คือ โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ ประเด็นสำคัญในการประเมินปฏิกิริยาจากการสะท้อนผลคือการแสดงทัศนคติที่เชิงบวกและเชิงลบต่อภาพรวมของโครงการ ในด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยผู้วิจัยมีการสรุปผลการสังเกตหลังการสะท้อนผลในแต่ละครั้งทันที

4.1.3 แบบสังเคราะห์เอกสารเพื่อประเมินปฏิกิริยาต่อโครงการ เป็นแบบสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารผลงานของผู้ร่วมโปรแกรมจากการดำเนินโครงการแต่ละโครงการ เอกสารที่นำมาวิเคราะห์คือผลงานที่แต่ละโครงการได้ระบุนายละเอียดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ และแหล่งข้อมูลไว้ในตารางเหตุผลสัมพันธ์แล้ว ประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบปฏิกิริยาที่ปรากฏในการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนเนื้อหา กระบวนการ และสภาพแวดล้อมทั่วไปของแต่ละโครงการ

4.2 แบบประเมินการเรียนรู้

การประเมินการเรียนรู้เป็นการประเมินจากแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อประเมินว่าผู้ร่วมโปรแกรมมีความรู้ เกิดความคิดที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ เกิดทักษะหรือความชำนาญที่จะแก้ปัญหาได้อย่างฉลาด และสามารถประเมินผลตนเองได้ว่าควรปรับปรุงหรือควรแก้ไขตนเองอย่างไร เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยประเมินจากกิจกรรมการพัฒนาที่แต่ละโครงการได้กำหนดรายละเอียดไว้ในตารางเหตุผลสัมพันธ์แล้วการสร้างแบบประเมินการเรียนรู้ผู้วิจัยคำนึงถึงประเด็นหลัก 4 ประเด็นดังตารางที่ 13 เครื่องมือการประเมินประกอบด้วย แบบสอบถามแบบบันทึกการถอดบทเรียนแบบวิเคราะห์เอกสาร กรอบการจัดทำเครื่องมือประเมินการเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมแต่ละประเภท ประกอบด้วย 1) ด้านเนื้อหาโปรแกรม และ 2) ด้านความเป็นมืออาชีพ รายละเอียดของเครื่องมือการประเมินแต่ละประเภทมีดังนี้

4.2.1 แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือการประเมินการเรียนรู้ว่าผู้ร่วมโปรแกรมดำเนินการตามโครงการแต่ละโครงการแล้ว เกิดความรู้ เกิดความคิดที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ เกิดทักษะหรือความชำนาญที่จะแก้ปัญหา และสามารถประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง ผู้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และความเป็นมืออาชีพ เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ จำนวน 50 ข้อ

4.2.2 แบบบันทึกผลการถอดบทเรียน เป็นแบบบันทึกการสะท้อนผลของผู้ร่วมโปรแกรมหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญของแต่ละโครงการว่า เกิดความรู้ เกิดความคิดที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ เกิดทักษะหรือความชำนาญที่จะแก้ปัญหา และสามารถประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง จากการปฏิบัติสู่การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้านเนื้อหาโปรแกรมตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และด้านความเป็นมืออาชีพ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สรุปผลการถอดบทเรียนในแต่ละครั้งทันที

4.2.3 แบบสังเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์การเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมตามโปรแกรม จากผลงานแต่ละโครงการ คือผลงานที่เกิดจากปณิธานตามโครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลงานที่เกิดจากการสืบค้นและการวิจัยปฏิบัติการตามโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย และผลงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่ายตามโครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการประเด็นการสังเคราะห์ที่สำคัญคือการเกิดความรู้ และ

ทักษะใหม่ที่ได้รับเพื่อการพัฒนางานวิชาการสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้านเนื้อหาโปรแกรมตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และด้านความเป็นมืออาชีพ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา

การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่าสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร กรอบการประเมินประกอบด้วย ด้านนโยบายการพัฒนาวิชาการ การสนับสนุนทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างไร จากการดำเนินการตามโครงการทั้งสามโครงการเครื่องมือการประเมินประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบบันทึกการถอดบทเรียนจากการสะท้อนผลการพัฒนาหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญแบบวิเคราะห์เอกสาร เครื่องมือแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 แบบสอบถามการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ เป็นเครื่องมือประเมินว่าสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ ด้านนโยบายการพัฒนาวิชาการ การสนับสนุนทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานวิชาการ เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 22 ข้อ

4.3.2 แบบบันทึกการถอดบทเรียน เป็นแบบบันทึกการสะท้อนผลของผู้ร่วมโปรแกรมหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญของแต่ละโครงการเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการพัฒนาวิชาการ การสนับสนุนทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานวิชาการ โดยผู้วิจัยจะสรุปผลการถอดบทเรียนในแต่ละครั้งทันที

4.3.3 แบบสังเคราะห์เอกสารเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษา จากเอกสารผลงานแต่ละโครงการ คือผลงานที่เกิดจากปณิธานตามโครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลงานที่เกิดจากการสืบค้นและการวิจัยปฏิบัติการตามโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย และผลงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่ายตามโครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการประเด็นการสังเคราะห์ที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการพัฒนาวิชาการ การสนับสนุนทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานวิชาการ

4.4 การประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อหาประเด็นในการปรับปรุงการดำเนินการของเนื้อหาโปรแกรม จากการที่ผู้ร่วมโปรแกรมนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการพัฒนาตามโปรแกรมทั้งสามโครงการไปใช้ในการปฏิบัติงานวิชาการ โดยการสอบถามการถอดบทเรียนจากการสะท้อนผลการพัฒนาหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญ และการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องแบบประเมินแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานเป็นการประเมินว่าผู้ร่วมโปรแกรม นำความรู้ ความคิดและทักษะความชำนาญที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และความเป็นมืออาชีพ เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ จำนวน 50 ข้อ

2) แบบบันทึกการถอดบทเรียน เป็นแบบบันทึกการสะท้อนผลของผู้ร่วมโปรแกรมหลังการปฏิบัติกิจกรรมสำคัญของแต่ละโครงการว่า มีการใช้ความรู้ ความคิด ทักษะหรือความชำนาญ ที่ได้รับการพัฒนา ไปสู่ปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้านเนื้อหาโปรแกรมตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และด้านความเป็นมืออาชีพ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สรุปผลการถอดบทเรียนในแต่ละครั้งทันที

3) แบบสังเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์การเรียนรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมตามโปรแกรม จากผลงานแต่ละโครงการ คือผลงานที่เกิดจากปณิธานตามโครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลงานที่เกิดจากการ

สืบค้นและการวิจัยปฏิบัติการตามโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย และผลงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเครือข่ายตามโครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการประเด็นการสังเคราะห์ที่สำคัญคือการใช้ความรู้ และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนา ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ในด้านเนื้อหาโปรแกรมตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน และด้านความเป็นมืออาชีพ

4.5 การประเมินคุณลักษณะพึงประสงค์ของนักเรียน

เนื่องจากเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal)ของการพัฒนาจาก “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา” นั้นพื้นฐานคือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ประกอบด้วย 9 คุณลักษณะคือ 1) คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์มีวินัยและเห็นคุณค่าของตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ 2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียน รักการค้นคว้า 3) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ปรับวิธีการคิด วิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4) การมีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญาทักษะในการดำเนินชีวิต 5) การดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกที่ดีรักการออกกำลังกาย 6) ค่านิยมในการเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภคประสิทธิภาพในการผลิตและบริโภค มี 7) เข้าใจในประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข 8) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม 9) รักประเทศชาติ ท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน จึงเป็นการประเมินเพื่อติดตามผลกระทบโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรตามโปรแกรมต่อนักเรียนมีการประเมินที่เน้นการประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment) ในระหว่างการจัดการเรียนการสอน และผลจากการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะนั้นๆ โดยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่แต่ละคุณลักษณะประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ แบบประเมินดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน เป็นการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาผู้ร่วมโปรแกรมต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จำนวน 9 คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น โดยแต่ละคุณลักษณะกำหนดตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ รวม 36 ตัวบ่งชี้ และกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นระดับคุณภาพ 4 ระดับดังนี้

- | | |
|---------------|---|
| ระดับดีมาก | หมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ |
| ระดับดี | หมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ |
| ระดับพอใช้ | หมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ |
| ระดับปรับปรุง | หมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามตัวบ่งชี้ 1 ตัวบ่งชี้ |

การรวบรวมข้อมูลโดยครูที่ปรึกษาประจำชั้นเรียนเป็นผู้ประเมิน ในขณะจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติกิจกรรมโครงการพิเศษ

4.6 การประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียน

การประเมินความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียนเป็นการติดตามผลโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรตามโปรแกรมต่อการพัฒนางานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 8 งาน เพื่อนำข้อมูลมาทำการปรับปรุงและการออกแบบโปรแกรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการจัดการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้ผลการวิจัยองค์ประกอบที่มีผลต่อการปฏิรูปโรงเรียนของนางลักษณวีรัชชัย มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการประเมินความพึง

พอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการของนักเรียน ประเด็นสำคัญในการประเมินประกอบด้วย ด้านความมั่นใจต่อการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ด้านการแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เครื่องมือประเมินประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เอกสารผลงานของผู้ร่วมโปรแกรม รายละเอียดเครื่องมือแต่ละประเภทมีดังนี้

(1) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการ เป็นการวัดความพึงพอใจของนักเรียนต่อการจัดการศึกษาในภาพรวมตามข้อบ่งชี้งานวิชาการ 8 งาน ประเด็นสำคัญในการประเมินประกอบด้วย ความมั่นใจต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน การแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการของครูเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ จำนวน 27 ข้อ

(2) แบบสังเกตความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการ เป็นการวัดความพึงพอใจของนักเรียนจากการแสดงออกเชิงพฤติกรรมต่อการจัดการศึกษาตามข้อบ่งชี้งานวิชาการ 8 งานในภาพรวม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญในการสังเกตคือ ความมั่นใจต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน การแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

(3) แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการ ด้านความมั่นใจต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน การแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากผลงาน/นวัตกรรมโครงการและรายงานโครงการกิจกรรมของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) รูปแบบ **Pretest-Posttest** ในโรงเรียนพหุปัญญา 2 ตั้งอยู่ที่ตำบลโนนผ่อง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการปีการศึกษา 2552 มีบุคลากรจำนวน 12 คน นักเรียนจำนวน 134 คน

โรงเรียนพหุปัญญา 2 ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2518 โดยชาวบ้านจำนวน 5 ท่าน ได้บริจาคที่ดินจำนวน 7 ไร่ 3 งาน 22 ตารางวา ให้เป็นสถานที่ก่อสร้างโรงเรียน โดยนายเสรี พงษ์ปัญญา ที่เป็นพ่อค้าคนดีและเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสมัยนั้น เป็นผู้บริจาคสร้างอาคารเรียน แบบ ป ๑ ขนาด 2 ห้องเรียนพร้อมวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียน มูลค่า 200,000 บาท และเพื่อเป็นเกียรติให้แก่ผู้มีอุปการคุณ จึงตั้งชื่อโรงเรียนตามนามผู้บริจาคคือ “โรงเรียนพหุปัญญา 2” และมอบให้เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฝาง ในช่วงแรกโดยเปิดทำการสอน ตั้งแต่ ป 1 – ป.6 ต่อมาได้เปิดสอนระดับชั้น อนุบาล เพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กนักเรียนก่อนวัยเรียน ในระยะแรกโรงเรียนพหุปัญญา 2 ได้ให้บริการด้านการศึกษาก่อนประถมศึกษา 1 บ้านสร้างแก้ว เพียงหมู่บ้านเดียว มีประชากร จำนวน 150 หลังคาเรือน

ปีการศึกษา 2543 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียง 1 โรง คือ โรงเรียนบ้านโนนคูณ ที่มีระยะทางห่างจากโรงเรียนพหุปัญญา 2 ประมาณ 3 กิโลเมตรมีนักเรียนมาเรียนรวมจำนวนในขณะนั้นจำนวน 31 คน

ปีการศึกษา 2545 โรงเรียนบ้านหนองสำโรงได้ขึ้น เป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนพหุปัญญา 2 โดยการยินยอมของที่ประชุมประชาคมหมู่บ้านหนองสำโรงและมีระยะทางห่างกันประมาณ 5 กิโลเมตร ได้นำนักเรียนส่วนหนึ่งมาเรียนรวมเนื่องจากชุมชนยังมีความรักและความต้องการเป็นเจ้าของร่วมกัน จึงขอเป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนพหุปัญญา 2 ก่อน และใช้ชื่อว่า “โรงเรียนพหุปัญญา 2 สาขาบ้านหนองสำโรง” จนถึงปัจจุบัน

สภาพชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ส่วนใหญ่ทั้ง 3 หมู่บ้าน มีอาชีพทำนา และอาชีพนอกฤดูกาล แตกต่างกันในแต่ละชุมชน เช่นชุมชนบ้านโนนคูณส่วนใหญ่มีการปลูกพืชเศรษฐกิจนอกฤดูการร่วมกับบริษัทเอกชนเพื่อจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ คือ แตงโม มะเขือเทศ พริก ชุมชนบ้านหนองสำโรงส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเสริมคือการเลี้ยงกุ้ง และชุมชนบ้านสร้างแก้วส่วนใหญ่รับจ้างทำงานในโรงงานผลิตรองเท้าใกล้บ้านและรับจ้างตัดอ้อย ที่ต่างจังหวัดมีรายได้เฉลี่ยต่อปีครอบครัวละ 42,000 บาท

นโยบาย “ยุบรวมโรงเรียน” เกิดปัญหาการเดินทางของนักเรียน ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของชุมชนและของนักเรียน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการไม่ยอมรับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน จนกลายเป็นความขัดแย้งที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน นำไปสู่วิกฤติศรัทธาคณะกรรมการสถานศึกษาออกเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ผู้ปกครองบางส่วนส่งบุตรหลานไปเรียนที่อื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้แก้ปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร โดยมีคำสั่งให้ นางสาวจินตนา ศีสารคาม มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน พงษ์วิทยุ 2 ในวันที่ 14 พฤศจิกายน 2549 จนถึงปัจจุบัน นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่สอง เมื่อวันที่ 3-6 ธันวาคม 2550 ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ปัจจุบันผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน จึงมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาครูทุกคนในสถานศึกษา ให้ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักที่สำคัญ 9 ประเด็น ที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม การทดลองโปรแกรมภาคสนามผู้วิจัยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

5.1 การนำเสนอโปรแกรม

วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2552 ผู้วิจัยได้นำเสนอโปรแกรม เพื่อเป็นการชี้แจงทำความเข้าใจถึงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองนักเรียนได้รับทราบพอสังเขป เพื่อตระหนักถึงประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับจากการพัฒนาตามโปรแกรม รายละเอียดในการนำเสนอต่อคณะบุคคลดังกล่าวคือ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์โปรแกรม 3) โครงสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 โครงการ คือ 1) โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย 3) โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ 4) รูปแบบการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานตามโครงสร้างโปรแกรมทั้ง 3 โครงการ ในระยะเวลา 1 ภาคเรียนคือภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552

5.2 การสอบถามความคิดเห็นและความต้องการเข้าร่วมโปรแกรม

หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดโปรแกรมตามประเด็นกล่าวถึงข้างต้นแล้ว ได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมรับฟังทุกคนได้ซักถามถึงประเด็นต่างๆ ที่ยังไม่เข้าใจ มีประเด็นสำคัญที่ผู้ร่วมรับฟังสอบถามเพิ่มเติมและชี้แจงได้ชี้แจงจนเกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้ 1) ความก้าวหน้าในวิชาชีพที่จะพึงเกิดจากการพัฒนาโดยไม่ทำให้ภารกิจของงานหลักคือการเรียนสอนบกพร่อง เนื่องจากการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงาน 2) การสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดจากการพัฒนาตามโปรแกรม 3) ความเชื่อมั่นต่อผู้วิจัยการเป็นผู้แนะนำและแก้ไขปัญหาร่วมกันในระหว่างพัฒนาตามโปรแกรม 4) การกรอกใบสมัครเข้าร่วมโปรแกรม

5.3 การกำหนดรายละเอียดทั่วไปในการพัฒนาตามโปรแกรม

หลังการดำเนินการตามข้อ 5.2 ทำให้ผู้ร่วมโปรแกรม 12 คน รวมทั้งผู้วิจัย คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถกำหนดรายละเอียดในการพัฒนาร่วมกัน ประกอบด้วย 1) สถานที่ในการจัดกิจกรรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม กำหนดเป็นห้องประชุมของโรงเรียนพงษ์วิทยุ 2 เนื่องจากบุคคลากรเพียง 12 คนและประหยัดค่าใช้จ่าย และความสะดวกในการสืบค้นข้อมูลจากเอกสารประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น 2) วิทยากรให้ความรู้ ผู้ร่วมโปรแกรมทุกคนมีมติเห็นชอบให้ผู้วิจัย

เป็นวิทยากร และอาจมีผู้ช่วยเหลือตามความเหมาะสมเช่นเจ้าหน้าที่โสตทัศนูปกรณ์ หรือวิทยากรที่เชี่ยวชาญในบางประเด็น ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมโปรแกรมเห็นว่าเหมาะสมในระหว่างการพัฒนา3) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาตามโปรแกรม มีมติให้ใช้ งบประมาณจากเงินอุดหนุนรายหัว โดยกำหนดเป็นโครงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ รับผิดชอบโครงการโดยฝ่าย บุคคลากร

5.4 แนวทางการดำเนินงานตามโปรแกรม

เมื่อทุกคนเข้าใจตรงกันและยอมรับในข้อสรุปตามประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้ร่วมโปรแกรมได้ กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามโปรแกรม ดังนี้

5.4.1 กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมจำแนกตามโครงการดังนี้1) โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเริ่มดำเนินการระหว่างวันที่ 2 พฤษภาคม 2552 ถึง วันที่ 19 มิถุนายน 2552 รวม 49 วัน ไม่เว้นวันหยุดราชการ 2) โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัยดำเนินการระหว่างวันที่ 27 มิถุนายน 2552 ถึง 31 กรกฎาคม 2552 รวม 35 วันไม่เว้นวันหยุดราชการ 3) โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ ดำเนินการระหว่างวันที่ 8 สิงหาคม 2552 ถึง 30 กันยายน 2552 รวม 40 วันไม่เว้นวันหยุดราชการ รวมระยะเวลาในการ พัฒนาทั้งสิ้น จำนวน 37 วัน

5.4.2 การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน ให้กลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินงานตามเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตาม แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจของแต่ละโครงการ

5.4.3 จัดทำแผนการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้การวิจัยดำเนินการสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนด จึงได้ กำหนดแผนการวิจัยตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แผนดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานภาคสนาม

ที่	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา/สถานที่
1.	ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์การพัฒนาตามโปรแกรม และร่วมกำหนดแผนดำเนินการพัฒนา	1.ครูทุกคนในโรงเรียน 2.คณะกรรมการสถานศึกษา 3.คณะกรรมการที่ปรึกษา	วันที่ 2 มี.ค 2552 โรงเรียนพงษ์วิบูลย์ 2
2.	ดำเนินโครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการ	ครูทุกคน	2 พ.ค-19 มิ.ย 2552 (49วัน)

ที่	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา/สถานที่
	ในระหว่างปฏิบัติงาน ประกอบด้วย) ประเมินปฏิกิริยาผู้ร่วมโปรแกรม 2) ประเมินการเรียนรู้ผู้ร่วมโปรแกรม3)ประเมินความช่วยเหลือและการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา4) ประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 4.3 ผู้ร่วมโปรแกรม3 กลุ่ม คือกลุ่มปฐมวัย กลุ่มช่วงชั้นที่1 และกลุ่มช่วงชั้นที่2 รวมพลังกันเพื่อ (1) วิเคราะห์ลักษณะเครือข่ายที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (2) สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการและวางแผนพัฒนาวิชาการร่วมกับกลุ่มเครือข่าย (3) นิเทศ ติดตามผล และประเมินผล ตลอดจนการนำผลสะท้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาวิชาการร่วมกับเครือข่าย 4.4 ประเมินผลหลังการพัฒนาตามโครงการ ระยะที่3 (Posttest) ทั้ง 36 ประเภท หมายเหตุประเมินครูด้วยแบบประเมินที่ 1-4 ประเมินนักเรียนด้วยแบบประเมินที่ 5-6	ครูทุกคน ครูทุกคน นักเรียนทุกคน	9 ส.ค 2552 ถึง 30 ก.ย 2552 (53 วัน) 30 ก.ย 2552
5	สรุปผลการทดลองใช้โปรแกรมภาคสนาม	สรุปภาพรวมของโปรแกรม	หลังการทดลอง
	5.1 สรุปการประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาตามโครงการ ทั้ง 3 ระยะ 5.2 สรุปผลการบูรณาการความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับตามโปรแกรมแต่ละโครงการไปใช้ในการพัฒนาวิชาการ8 ขอบข่าย		
6	ปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ		หลังการทดลอง
	6.1 ออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการประยุกต์ใช้แนวคิด Log Frame เพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่ส่งผลต่อผู้เรียน	1.โปรแกรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.เอกสารเสริมความรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อการผลักดันศักยภาพของผู้ร่วมโปรแกรม	หลังการทดลองใช้โปรแกรมภาคสนาม

รายละเอียดในการดำเนินกิจกรรมตามตาราง ผู้วิจัยจะได้นำเสนออย่างละเอียดในบทที่8 ต่อไป

6. การรายงานผลการวิจัย

เขียนและนำเสนอรายงานผลการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบทั้งข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสาร หรือสิ่งอื่นๆ ที่ผู้ร่วมโปรแกรมและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันปฏิบัติ ใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์ที่ฝังลึกจากการสะท้อนผล พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมเพื่อให้การ

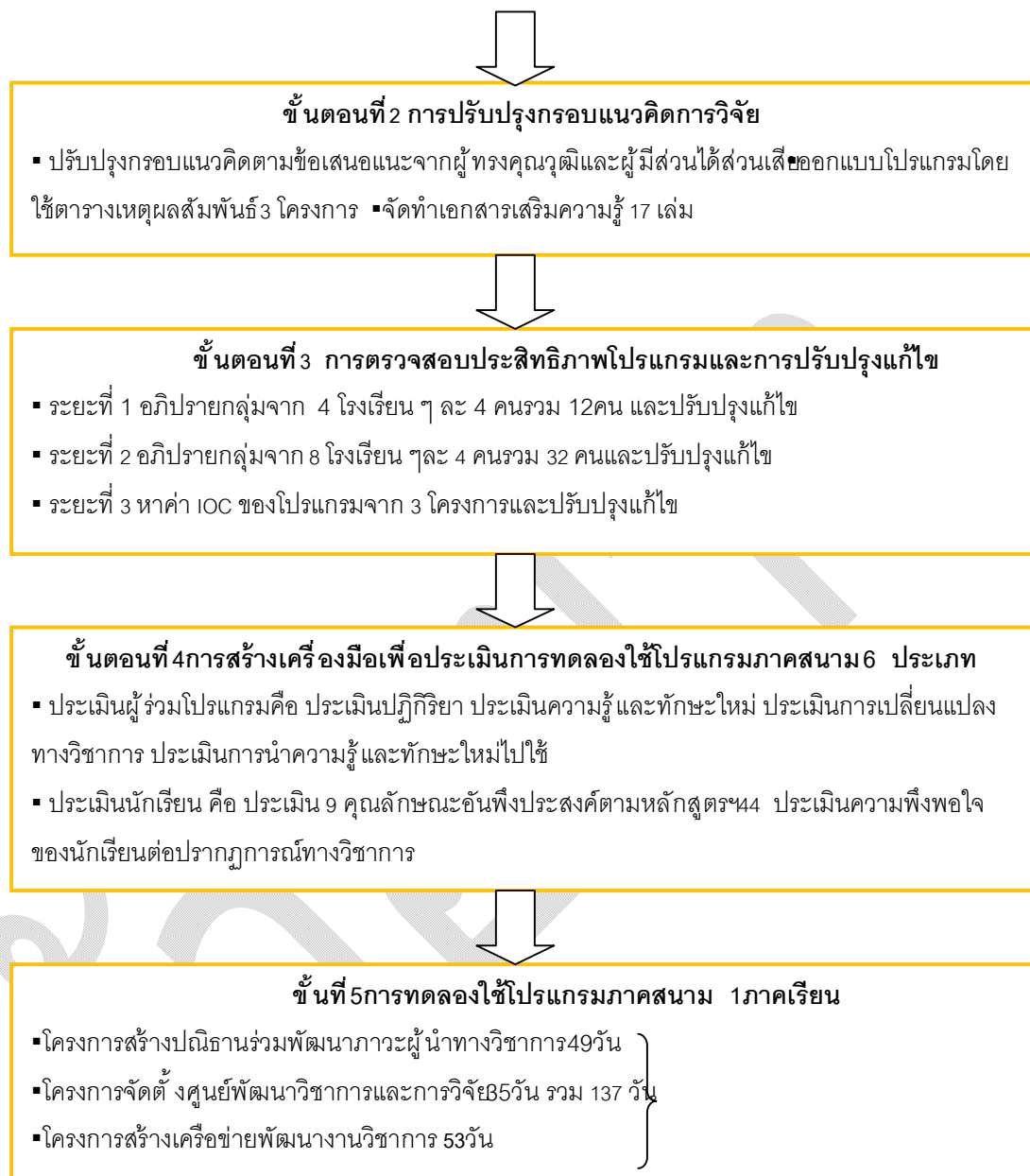
ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายดังนี้ การนำเสนอผลการวิจัยจึงมีลักษณะเป็นไปในลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ โดยในขั้นตอนที่1 ถึงขั้นตอนที่3 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยประกอบข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดทำรายละเอียดโปรแกรม จากการอภิปรายกลุ่มและการหาประสิทธิภาพโปรแกรม ขั้นตอนที่4 นำเสนอรายละเอียดการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลเพื่อการทดลองโปรแกรมภาคสนามทั้ง6 ประเภท และขั้นตอนที่5 การทดลองใช้โปรแกรมภาคสนาม จะนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเล่าเรื่อง (story Telling) ตามความเป็นจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral manner) ประกอบข้อมูลเชิงปริมาณจากการประเมินปฏิกิริยา การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ การนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการดำเนินงานแต่ละโครงการ และนำเสนอผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และความพึงพอใจต่อปรากฏการณ์ทางวิชาการก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม ก่อนทำการปรับปรุงโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปขั้นตอนและกิจกรรมการวิจัย

การดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้น ตอนดังกล่าวข้างต้น มีกิจกรรมแต่ละขั้น ตอนสรุปได้ดังภาพ 2

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย

- จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทและอิทธิพลของแนวคิดต่อการพัฒนาการศึกษาไทย 3 ท่าน
- จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสพฐและระดับสพท.รวม 3 ท่าน



ภาพ 12 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน