



รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคูรู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดนครศรีธรรมราช

**S**ายงานการวิจัยและพัฒนา

**รูปแบบการพัฒนาคูรู  
และผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก**

**จังหวัดนครศรีธรรมราช**



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 30/2555

รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

โดย

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ร่วมกับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4



สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



371.107 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก :  
จังหวัดนครศรีธรรมราช กรุงเทพฯ : 2555.

154 หน้า

1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ชื่อเรื่อง

รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

สิ่งพิมพ์ สกศ.                    อันดับที่ 30/2555

พิมพ์ครั้งที่ 1                   กรกฎาคม 2555

จำนวน                           1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่           กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ถนนสุขุขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2668-7974 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 2513  
โทรสาร 0-2243-1129  
Web Site : <http://www.onec.go.th>

พิมพ์ที่                           บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด  
90/6 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 34/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์  
แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
โทรศัพท์ 0-2424-3249, 0-2424-3252  
โทรสาร 0-2424-3249, 0-2424-3252



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในระยะเวลา 3 ปี คือ โดยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 เป็นการศึกษาสังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 เป็นการนำรูปแบบที่ได้พัฒนาไปใช้ในโรงเรียน และระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2556 เป็นการขยายผลการใช้รูปแบบไปยังโรงเรียนเครือข่ายที่สนใจ การนำเสนอครั้งนี้เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานระยะที่ 1

การดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช 2) ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3) วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

พื้นที่วิจัยได้แก่โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชน โรงเรียนบ้านอินทนิล โรงเรียนบ้านน้ำขาว โรงเรียนบ้านคลองแคว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 7 คน และนักวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่และโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย ได้แก่ ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 3 คน ครูและผู้บริหารโรงเรียนบ้านทุ่งชน 16 คน โรงเรียนบ้านอินทนิล จำนวน 9 คน โรงเรียนบ้านน้ำขาว จำนวน 5 คน โรงเรียนบ้านคลองแคว จำนวน 22 คน และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก จำนวน 5 คน ผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน/ชุมชน กรรมการสถานศึกษา และนักเรียน

แบบแผนและวิธีการดำเนินวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) ของเคมมิส และแมคแทกการ์ด (Kemmis and McTaggard) ซึ่งเป็น การวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มุ่งแก้ปัญหา/พัฒนางานที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยคนในหน่วยงาน/องค์กรและนำข้อค้นพบไปใช้ในการปฏิบัติงานและใช้แนวคิดของการพัฒนาทั้งโรงเรียน (School Approach Reform) ที่มุ่งให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์กรมีขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนาแบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**1. ขั้นเตรียมการวิจัย (Pre Research Phase)** ได้แก่ การกำหนดพื้นที่วิจัยและสรรหาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยประชุมร่วมกับศึกษานิเทศก์ และศึกษานิเทศก์ประสานโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ มีการจัดประชุมและลงพื้นที่โรงเรียนเพื่อสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจแนวทางดำเนินงานแก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน และวิเคราะห์บริบทความต้องการจำเป็นของโรงเรียนร่วมกัน

**2. ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน (Goal Analysis Phase)** เป็นการเก็บรวบรวมสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหาร และศึกษาบริบทของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลโรงเรียน ผลการทดสอบระดับต่าง ๆ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และสังเคราะห์ผลการศึกษาบริบทของโรงเรียน สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา/พัฒนาร่วมกันของแต่ละโรงเรียน

**3. ขั้นยกร่างรูปแบบ (Model Developing Phase)** ผู้ร่วมวิจัยวางแผนยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและบริบทของสถานศึกษาโดยใช้ผลการสังเคราะห์จากขั้นที่ 2 ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ ที่มา/แนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ ในขั้นตอนยกร่างรูปแบบนี้ได้ดำเนินการวิจัยตามวงจรการวิจัยของเคมมิส และแมคแทกการ์ด (Kemmis and Taggard) ตามขั้นตอนการวางแผน ปฏิบัติตามแผน สังเกต/ตรวจสอบ และสะท้อนผลหลายรอบจนได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนที่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบท

**4. ขั้นตรวจสอบรูปแบบ (Model Assessing Phase)** โดยกำหนดวิธีการตรวจสอบ คือ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบของแต่ละโรงเรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมทั้งตรวจสอบโดยการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นในการตรวจสอบ ประกอบด้วย ความสอดคล้องภายนอกและภายในขององค์ประกอบ ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/ กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ความทันสมัย และความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้ ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ คณะผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งสะท้อนผลการตรวจสอบรูปแบบกับผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบ

**5. ขั้นปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบท (Model Revising Phase)** ฐานโดยใช้ผลการสังเคราะห์การตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งการสะท้อนผลกับผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและบริบทของโรงเรียน และจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ

#### ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

1.1 ด้านข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือโรงเรียนขยายโอกาส มี 2 โรงเรียน

สำหรับผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

1) โรงเรียนที่คะแนนสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่ จังหวัดและประเทศ 4 วิชา ต่ำกว่าเกณฑ์ 1 วิชา

2) โรงเรียนที่มีคะแนนสูงกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ 1 วิชา ที่เหลือต่ำกว่าเกณฑ์

3) โรงเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ ทั้ง 5 วิชา

ส่วนคะแนนทักษะการคิด จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม 1) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดในระดับดีมากกว่าระดับพอใช้ถึงปรับปรุง 2) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดอยู่ในระดับพอใช้ถึงปรับปรุงมากกว่าระดับดี ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียน มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์ระดับจังหวัดและระดับประเทศ

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน พบว่า มีโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกิ่งเมือง จำนวน 3 โรงเรียน และในพื้นที่สวนยางพารา 2 โรง โรงเรียนอยู่ห่างไกลจากแหล่งเรียนรู้ ผู้ปกครองมีรายได้ไม่แน่นอน ส่วนหนึ่งนิยมส่งลูกหลานไปเรียนในเมือง เพราะเชื่อว่ามี ความพร้อมและคุณภาพดีกว่าโรงเรียนในชุมชน อย่างไรก็ตามชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา รักและหวงแหนโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาและผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการก่อตั้งโรงเรียน มีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนต้องการให้โรงเรียน จัดการเรียนการสอนได้มีคุณภาพเท่าเทียมกับโรงเรียนในเมือง

1.3 ความต้องการในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร จากการศึกษา พบว่า ความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันตามสถานะ ครูมีความต้องการด้านนวัตกรรม การเรียนการสอน การใช้ ICT ในการสอน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และระบบ คู่มือช่วยเหลือนักเรียน ส่วนผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาด้านนวัตกรรมการบริหาร การนิเทศ การวิจัย การพัฒนาครู สำหรับวิธีการพัฒนาที่ครูต้องการได้แก่ การอบรมเชิง ปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนผู้บริหารต้องการการอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถสังเคราะห์ องค์ความรู้ที่สำคัญได้ 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

3. ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า แต่ละโรงเรียนสามารถ พัฒนารูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้โดย ใช้โครงการในการพัฒนาการคิดให้กับผู้เรียน โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิด/ที่มาของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) ยุทธศาสตร์ 4) ขั้นตอนและกิจกรรม 5) การนำรูปแบบไปใช้ ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความสอดคล้อง ภายในและภายนอกของรูปแบบอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งเป็นระดับที่มีความสอดคล้อง สูงส่วนคุณภาพด้านอื่น ๆ เช่น ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ฯลฯ อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 หรืออยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุดสามารถนำไปใช้ได้ และมี ข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขในส่วนของความชัดเจนของกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ เป็นต้น รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของแต่ละโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบทดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

3.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบอินทนิรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิ

3.3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

3.4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว

3.5 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบภาคีเครือข่ายประสานใจ สายใยรัก ของโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก (อยู่ระหว่างการพัฒนาองค์ประกอบและรายละเอียดของรูปแบบ)





## บทคัดย่อ

- ชื่องานวิจัย** โครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช
- ระยะเวลา** มีนาคม-กันยายน 2554
- คณะนักวิจัย** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์พร สถิตย์ภาคีกุล,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มลิวัดย์ สมศักดิ์,  
อาจารย์ ดร.อารี สาริปา และ คณะ
- หน่วยงาน** คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- งบประมาณ** ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช 2) ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3) วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชน โรงเรียนบ้านอินทนิล โรงเรียนบ้านน้ำขาว โรงเรียนบ้านคลองแคว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบประเด็นคำถามบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของโรงเรียน และแบบตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น กระบวนการวิจัยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนเตรียมการวิจัย 2) ขั้นตอนวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน 3) ขั้นตอนร่างรูปแบบ 4) ขั้นตอนตรวจสอบรูปแบบ และ 5) ขั้นตอนปรับปรุงรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าเฉลี่ย

### ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียนมีความแตกต่างกันด้านข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน คะแนนทักษะการคิด แต่มีสิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ ชุมชนแวดล้อมให้ความสำคัญต่อการศึกษา ให้ความร่วมมือและต้องการ

ให้โรงเรียนคงอยู่ต่อไป ส่วนครูและผู้บริหารมีความต้องการในประเด็นการพัฒนาแตกต่างกัน ส่วนวิธีการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสังเคราะห์ได้ 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

3. ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าโรงเรียนมีรูปแบบการพัฒนาเป็นของตนเอง มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และมีคุณภาพด้านอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาทักษะการคิดโดยใช้โครงงาน

# Abstract

**Title:**

Research and Development of Small Size School Teachers and Administrators' Professional Development Model Based on A School Based Management (SBM) Theory: A Case Study of Nakhon Si Thammarat Province

**Author and Affiliation:**

Assistant Professor Dr. Abhinbhorn Satitphakeekul,  
Assistant Professor Dr. Maliwan Somsak, Dr.Aree Saripa, and others  
Faculty of Education, Nakhonsithammarat Rajabhat University

**Research Grant:**

Office of National Education Council

**Duration:**

March–September 2011

This research aimed 1) to study small size school teachers and administrators' needs to develop their professional skills, 2) to review related literatures and research findings in order to synthesize the body of knowledge regarding teachers and administrators' professional development, and 3) to research and develop a professional development model for small size school teachers and administrators in Nakhon Si Thammarat province. Five small size schools under the office of Nakhon Si Thammarat primary education service area 4 were selected. A purposive sampling technique was utilized to select participated schools in this study. The selected schools were Baan Thung Chon, Baan Intanin, Baan Num Khao, Baan Khlong Khwae, and Baan Thung Khunmak schools. Research tools were an item list regarding school context and professional needs and the model evaluation forms. Five research procedures were used to collect the data: 1) pre-research phase, 2) goal analysis phase, 3) model developing phase, 4) model evaluating phase, and 5) model

revising phase. The collected data were analyzed using content analysis and theme categorizing. The indexes of Congruence (IOC) and Mean scores analysis were computed to reveal the model's effectiveness.

The study found that 1) the target schools differ in general features, national test scores, and thinking skills score according to offered grade level. However, all five school communities realized in the importance of education. They would like to continue keeping the schools. School teachers and administrators are concerned in different training topic but interested in similar training activities for their professional development. 2) At least 3 core topics were synthesized as a body of knowledge for developing the model. 3) Each school could develop their own models for teacher and administrator professional development to improve student thinking skill through project teaching approach. The model evaluation showed that the developed model was effective and applicable to small size schools.



## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นโครงการร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ใช้เวลาดำเนินการ 3 ปี ระหว่าง ปี พ.ศ. 2554-2556 โดยระยะที่ 1 ปี พ.ศ. 2554 เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2555 เป็นการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และระยะที่ 3 พ.ศ. 2556 เป็นการขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น ๆ ที่สนใจ

ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และชุมชนของโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก โรงเรียนบ้านน้ำขาว อำเภอสิชล โรงเรียนบ้านทุ่งชน โรงเรียนบ้านอินทนิล อำเภอท่าศาลา และโรงเรียนบ้านคลองแคว อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ได้ให้ความสนใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามโครงการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่ได้ให้การสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทีมนักวิจัยของคณะครุศาสตร์สามารถดำเนินงานตามโครงการได้อย่างราบรื่น

คณะผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ฉ
<b>ABSTRACT</b>	ช
กิตติกรรมประกาศ	ญ
สารบัญ	ฎ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญภาพ	ฑ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับ	9
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>11</b>
สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก	11
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู	13
การอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	19
เครือข่ายการเรียนรู้	26
กระบวนการของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของ วพร	31
การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	35
การนิเทศแบบกัลยาณมิตร	43
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	44
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
องค์ความรู้ที่ได้	58

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>63</b>
	ผู้ร่วมวิจัย	64
	ขั้นตอนการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	64
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
	การวิเคราะห์ข้อมูล	73
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการดำเนินงาน</b>	<b>75</b>
	ตอนที่ 1 บริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก	75
	ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	83
	ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานของแต่ละโรงเรียนและผลการตรวจสอบรูปแบบ	85
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>115</b>
	สรุปผลการวิจัย	116
	อภิปรายผล	118
	ข้อเสนอแนะ	119
	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	119
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	119
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>121</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>127</b>
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ	128
	ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบ	129
	ภาคผนวก ค ภาพกิจกรรมการดำเนินงานตามโครงการวิจัย	133

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ยุทธศาสตร์เฉพาะและยุทธศาสตร์ร่วมของชั้นการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร	34
4.1	จำนวนครูในโรงเรียนพื้นที่วิจัยจำแนกตามสถานภาพและระดับการศึกษา	76
4.2	จำนวนนักเรียนและชั้นที่เปิดสอนของโรงเรียนในพื้นที่วิจัย	77
4.3	ทักษะการคิดและผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2553	78
4.4	ทักษะการคิดและผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2553	79
4.5	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียน	86
4.6	ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านทุ่งชน	104
4.7	คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นการตรวจสอบโรงเรียนบ้านทุ่งชน	105
4.8	ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านอินทนิล	107
4.9	คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นการตรวจสอบโรงเรียนบ้านอินทนิล	108
4.10	ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านน้ำขาว	109
4.11	คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นการตรวจสอบโรงเรียนบ้านน้ำขาว	110
4.12	ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านคลองแคว	112
4.13	คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นการตรวจสอบโรงเรียนบ้านคลองแคว	113



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	6
2.1 วงจรแสดงพลวัตรของการกระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่องในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	38
3.1 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	65
4.1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชน	89
4.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบอินทนิลร่วมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล	93
4.3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สมฤทธิ์ด้วยโครงการของโรงเรียนบ้านน้ำขาว	98
4.4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว	103

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เนื่องจากสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงการไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครูหรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับไม่ว่าครูจะเต็มใจมาอยู่หรือไม่ นอกจากนี้ภาระงานของโรงเรียนขนาดเล็กมีขอบข่ายงานเช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดใหญ่แม้จะมีบริบททรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนที่แตกต่างกันก็ตาม ครูส่วนใหญ่จึงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนดังจะเห็นได้จากผลการประเมินของสำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน (สมศ.) พบว่าคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. ในรอบที่ 2 มากกว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้ต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความจำเป็นในระดับต้น ๆ เพราะการมีครูที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม แตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูมีจำนวนจำกัด การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมามีต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียนตามโรงแรมหรือห้องประชุมในส่วนกลางจึงทำให้เกิดผลเสียที่ตามมาคือนักเรียนถูกทอดทิ้งทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวเหล่านี้จำเป็นต้องมีการศึกษา

วิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่การปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนาโดยการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการพัฒนาครูในปัจจุบันยังขาดนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเหมารวม โดยให้วิทยากรบรรยายหรือการจัดประชุมกลุ่มย่อยและสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ การดำเนินการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เพราะเป็นการจัดอบรมพัฒนาตามโรงแรมขนาดใหญ่ ๆ ในเมืองหรือตามมหาวิทยาลัย ค่าใช้จ่ายจึงหมดไปกับค่าพาหนะเดินทาง ค่าที่พัก และค่าอาหาร เพราะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก วิธีการบรรยายของวิทยากรเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในลักษณะการสื่อสารทางเดียว เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมนั้นผู้จัดอบรม (ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานในส่วนกลาง) เป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะอบรม บางครั้งเรื่องที่อบรมห่างไกลจากเหตุการณ์ความเป็นจริงจากห้องเรียน และการอบรมมีผลกระทบต่อนักเรียน เพราะครูต้องทิ้งนักเรียนมาอบรม นอกจากนี้ หลังจากการอบรมก็ขาดการติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความสนใจมากหากเรื่องการอบรมมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มวิทยาฐานะของครู บางครั้งการอบรมจึงมุ่งประโยชน์ของครูมากกว่าการนำผลการอบรมมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน

แนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าสนใจแนวทางหนึ่งคือการพัฒนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นการตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาครูทั้งห้องเรียนและผู้บริหารทั้งโรงเรียนโดยเน้นไม่ให้ครูและผู้บริหารออกจากโรงเรียนไปเข้ารับการอบรมนอกสถานศึกษา ซึ่งมีบริบทแตกต่างจากสภาพจริงของห้องเรียนและโรงเรียน การดำเนินงานจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนา วิธีการพัฒนาจะเป็นไปตามธรรมชาติ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนอย่างแท้จริง แนวทางดังกล่าวเป็นวิธีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียน มีจุดเน้นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการพัฒนาโดยกลุ่มครู กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียงที่ได้รับการยอมรับหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ใกล้เคียงหรือในชุมชน การพัฒนาเกิดจากความสมัครใจของทุกฝ่ายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานการใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา เน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้อหาที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับงานในหน้าที่ การพัฒนามีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการที่ชัดเจน หลังการพัฒนามีกระบวนการติดตาม นิเทศ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเป็นระยะ

ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติ ไม่เป็นการสร้างภาระหรือกระทบงานในหน้าที่ แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี แต่รูปแบบวิธีการ ลักษณะการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปได้ อย่างมีคุณภาพนั้นยังไม่มีผู้ศึกษาหรือพัฒนาแนวทางหรือรูปแบบที่ชัดเจนเพื่อการเผยแพร่ที่นำสู่การปฏิบัติในวงกว้าง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาวิจัยและพัฒนา รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ที่มีบริบทต่างกันในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองคือการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ คุณภาพครูยุคใหม่ คุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช

### คำถามการวิจัย

1. โรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไรบ้าง
2. องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
3. รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราชทำได้อย่างไร และมีลักษณะเป็นอย่างไร

## ขอบเขตของการวิจัย

1. พื้นที่วิจัย ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านน้ำขาว โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก อำเภอสิชล โรงเรียนบ้านคลองแคว อำเภอพรหมคีรี โรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านอินทนิล อำเภอท่าศาลา

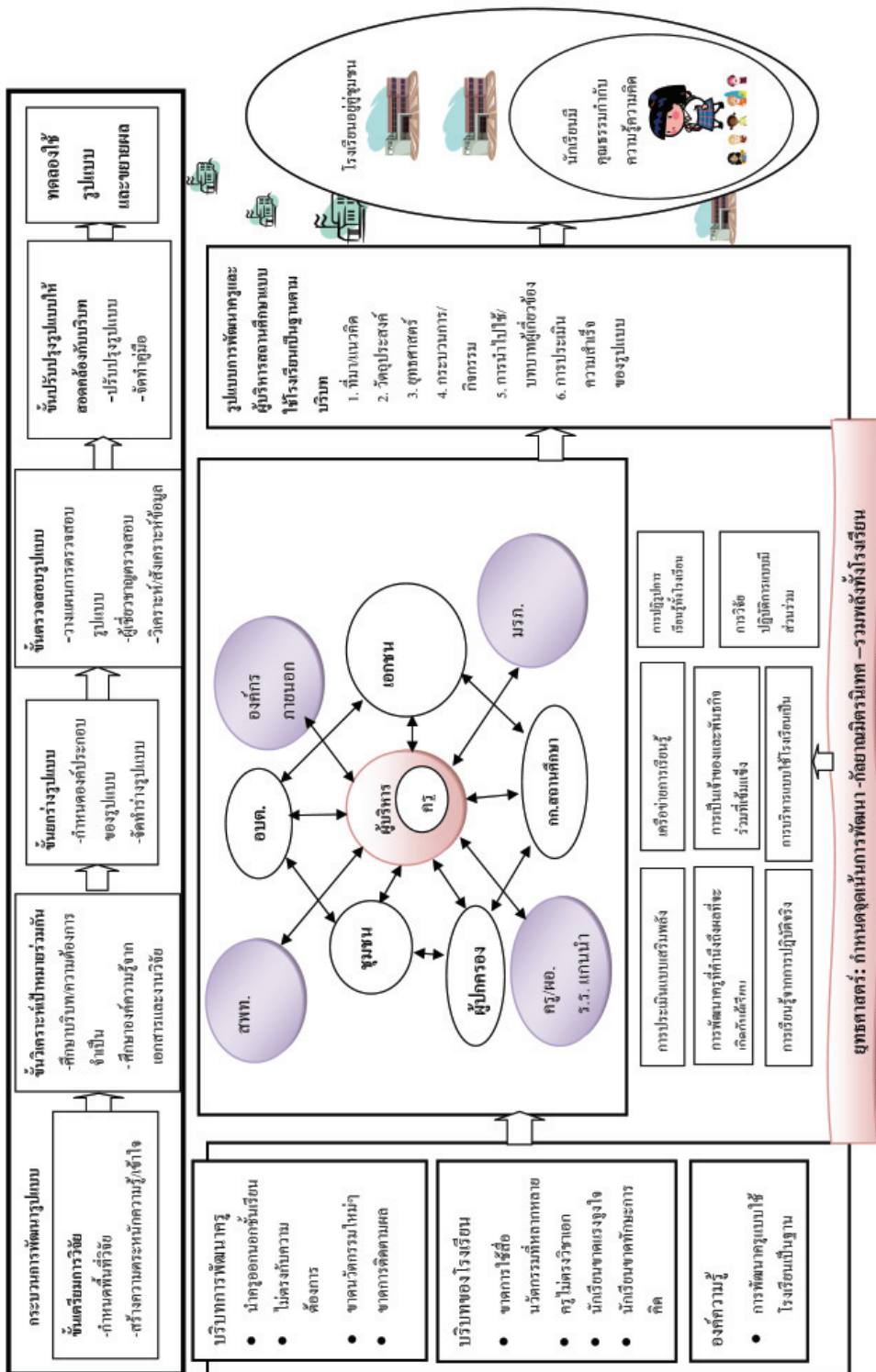
2. ขอบเขตของเนื้อหา ได้แก่ การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช การยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครู การจัดทำแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อนำแผนการพัฒนาครูฯ ไปทดลองใช้ การนำรูปแบบการพัฒนาครูฯ ไปทดลองใช้ในพื้นที่ การประเมินผลการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาครูฯ สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ

3. ระยะเวลาในการทำวิจัย การวิจัยและพัฒนา มีระยะเวลาการดำเนินการ ต่อเนื่อง 3 ปี ในปีแรก (พ.ศ. 2554) เป็นสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในปี ที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช และปีที่ 3 ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายที่สนใจ

## กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดหลักในการวิจัยและพัฒนาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บริบทของสถานศึกษาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหาร วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย บริบทการพัฒนาครู บริบทของโรงเรียน และองค์ความรู้การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในการวิจัยและพัฒนารูปแบบครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ 1) การใช้เครือข่ายการเรียนรู้ในการพัฒนา (learning network) เป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยมีเป้าหมายร่วมคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การเป็นเจ้าของและมีพันธกิจร่วมที่เข้มแข็ง 3) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) 4) การพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach)

เป็นการพัฒนาโดยมุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโรงเรียน คิดแบบไม่แยกส่วนคือคำนึงถึงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตร การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งจะเป็นผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 5) การพัฒนาครูที่คำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน (results-driven education) คือแผนงานหรือกระบวนการพัฒนาครูต้องให้ครูมีพฤติกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ครูคือผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ (adult learners) ในการพัฒนาครูต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เช่น ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการกำหนดแผนงานและรูปแบบในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง สิ่งพัฒนาสอดคล้องกับประสบการณ์ ประเด็นการพัฒนาเน้นปัญหามากกว่าเนื้อหา พร้อมทั้งใช้ประสบการณ์ในอดีตเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ใหม่ และ 7) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (learning by doing) เป็นการพัฒนาครูในการทำงานปกติและลงมือปฏิบัติจริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาครูและผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้โรงเรียนอยู่คู่ชุมชน และนักเรียนมีคุณธรรมกำกับความรู้และความคิด จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวคณะผู้วิจัยจึงนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก :  
กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แผนภาพของกระบวนการหรือแนวทางการพัฒนาแบบแผน โครงสร้างองค์ประกอบ ยุทธศาสตร์กระบวนการและวิธีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาผ่านขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักปรัชญา แนวความคิด ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานบรรลุเป้าหมาย

2. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นและองค์ความรู้ในการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนา/อบรมภายในโรงเรียน และโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้เข้าร่วมการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม มีวิธีการพัฒนาหลากหลายวิธีให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครูและผู้บริหารตามบริบทของโรงเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย และการอบรม/อบรมเชิงปฏิบัติที่มีผู้บริหารหรือครูแกนนำหรือบุคลากรในเครือข่ายเป็นหลักที่มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่โรงเรียนและห้องเรียน มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องแบบกัลยาณมิตร และประเมินผลการอบรมอย่างครอบคลุมและครบวงจรที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบยั่งยืน ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้คือ 1) ที่มาแนวคิดของรูปแบบ 2) จุดประสงค์ของรูปแบบ 3) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 4) กระบวนการ/กิจกรรมของรูปแบบ 5) การนำรูปแบบไปใช้ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้และบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการนำรูปแบบไปใช้ และ 6) การประเมินความสำเร็จของรูปแบบ

3. คุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง คุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารในด้านความสอดคล้องภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ความสอดคล้องภายใน ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/ กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย



ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ และ ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้

4. การประเมินความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาจากการนำไปทดลองใช้ตามบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องที่กำหนดไว้ ในการนำรูปแบบได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง/ชุมชน กรรมการสถานศึกษา และผู้เรียน ในด้านความรู้/ความเข้าใจ ทักษะ/การปฏิบัติ เจตคติ/ความพึงพอใจ ผลงาน/ชิ้นงาน และ ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน

4.1 ความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง ประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านความรู้/ความเข้าใจและทักษะ/การปฏิบัติของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร การดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการจัดการเรียนรู้ตามจุดเน้นในการพัฒนา ด้านเจตคติ/ความพึงพอใจของผู้บริหาร ได้แก่เจตคติต่อการวิจัยและพัฒนา เจตคติต่อการจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เจตคติต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และผลงาน/ชิ้นงานของผู้บริหาร พร้อมทั้งสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้บริหาร จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา

4.2 ความสำเร็จของครู หมายถึง ประสิทธิภาพของครูในด้านความรู้/ความเข้าใจและทักษะ/การปฏิบัติของครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ตามจุดเน้นในการพัฒนา การวัดและประเมินตามสภาพจริง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้านเจตคติ/ความพึงพอใจของครูได้แก่เจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เจตคติต่อการจัดการเรียนรู้ตามจุดเน้นในการพัฒนา เจตคติต่อการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง เจตคติต่อการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และด้านผลงาน/ชิ้นงานได้แก่ ผลงาน/ชิ้นงาน พร้อมทั้งสมรรถนะทางวิชาชีพครูที่ได้จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4.3 ความสำเร็จของผู้ปกครอง/ชุมชน หมายถึง ประสิทธิภาพของผู้ปกครอง/ชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การเรียนแก่นักเรียน และการดูแลช่วยเหลือการเรียนของบุตรหลานที่บ้าน

4.4 ความสำเร็จของกรรมการสถานศึกษา หมายถึง ประสิทธิภาพของกรรมการสถานศึกษา ในการมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา การกำกับติดตามการดำเนินงาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหาร/พัฒนาโรงเรียน และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา



4.5 ความสำเร็จของนักเรียน หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนตามจุดเน้นที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของแต่ละสถานศึกษา ได้แก่ 1) ทักษะการคิดซึ่งประกอบด้วยทักษะ/ กระบวนการคิดและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการคิด 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ทักษะการทำงานกลุ่ม และความรับผิดชอบ และ 4) ผลงาน/ชิ้นงานที่เกิดจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. ครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชน โรงเรียนบ้านอินทนิล โรงเรียนบ้านน้ำขาว โรงเรียนบ้านคลองแคว และ โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งแผนงาน รายละเอียดการดำเนินงาน เพื่อนำไปทดลองใช้พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มีความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่

2. คณะนักวิจัยจากภายนอก ศึกษาวิเคราะห์จากเขตพื้นที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรากฏในชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ร่วมมือกับครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายหลักคือการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความสามัคคี และวัฒนธรรมการร่วมมือระหว่างกัน



## บทที่ 2

# เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานตามโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนา รูปแบบ ดังนี้ 1) สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู 3) การอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) เครือข่ายการเรียนรู้ 5) กระบวนการของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของ วพร. 6) การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 7) การนิเทศแบบกัลยาณมิตร 8) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และ 10) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

หลังจากมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับในปี พ.ศ. 2464 กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ขยายการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับให้การศึกษาแก่ราษฎรในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ แต่งบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ได้ กอปรกับในสมัยก่อนเส้นทางการคมนาคมยังไม่สะดวก ชุมชนแต่ละแห่งในพื้นที่รอบนอกอยู่ห่างไกล จึงทำให้ชุมชนแต่ละแห่งคิดจัดตั้งโรงเรียนให้กับบุตรหลาน โดยมีผู้ใจบุญบริจาคที่ดินให้สร้างโรงเรียน คนในชุมชนช่วยกันสละเงินเพื่อจ้างครูและพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ รวมทั้งส่งบุตรหลานเข้าเรียน เมื่อจบการศึกษาจะได้ประกอบอาชีพต่าง ๆ ในชุมชนและกลับมาช่วยเหลือโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่นมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันความเจริญด้านวัตถุกระจายสู่ทุกพื้นที่ในประเทศไทย มีการขยายตัวของชุมชน ชุมชนมีบ้านเรือนหนาแน่น การเดินทางคมนาคมสะดวกมากขึ้น ผู้ปกครองเริ่มส่งบุตรหลาน

มาเรียนในเมืองมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการมองว่าโรงเรียนในเมืองมีครูที่มีคุณภาพมากกว่า มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีมากกว่าโรงเรียนในชุมชนของตน ถ้าส่งบุตรหลานไปเรียนจะทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนในชุมชนรอบนอกมีนักเรียนน้อยลงกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มี นักเรียนระหว่าง 80-300 คน มากกว่า 13,000 โรงเรียนทั่วประเทศ

วิจัยพร แสงนภาพวร (2550) ได้นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา มากมายหลายด้าน ดังนี้

**1. ปัญหาด้านบุคลากร** เป็นปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนครูและบุคลากรที่มี คุณภาพ มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน ครู คนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบที่คิดเกณฑ์ จำนวนบุคลากร รวมทั้งขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ชุรการ การเงิน พัสดุ และ ไม่มีภารโรง ทำให้ครูและนักเรียนต้องรับภาระทุกอย่าง

ส่วนในด้านคุณภาพนั้น พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูขาดประสบการณ์ ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี (ICT) ครู ขาดการพัฒนา มีการโยกย้ายครูตามฤดูกาล ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ที่พักอาศัย พาหนะในการเดินทาง เป็นต้น

**2. ปัญหาด้านงบประมาณ** เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนไม่มาก การจัดสรร งบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียน โรงเรียนจึงได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวตาม สัดส่วนจำนวนนักเรียนที่น้อยไปด้วยไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นอย่าง เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารและจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้

**3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่าง ๆ** เช่น สื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและทันสมัย หนังสือ แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน อาคารเรียนมีสภาพ เก่า ชำรุดทรุดโทรม ไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ตลอดจนขาดห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และภาษา ห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ และขาดสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

**4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** สถานศึกษาขนาดเล็กบางแห่งขาดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียน ขนาดใหญ่ มีปัญหาขาดการประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญขาดผู้นำสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

5. ปัญหาความยากจนของชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งอยู่ในชนบทที่ยากจน ชุมชนด้อยการศึกษา จึงไม่สามารถให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

6. ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่ามีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 20,771 แห่ง จาก 32,000 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 65 ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ อยู่มาก โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 (ผู้เรียนมีความสามารถในการวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์) มาตรฐานที่ 5 (ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร) นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหานักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดการเรียนติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดแรงจูงใจในการเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวันและงานอนามัยไม่มีประสิทธิภาพ

ผลสืบเนื่องมาจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว

## ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู

### 1. มุมมองด้านการเรียนรู้ของครู

ควากแมน (Kwakman. 2003) แบ่งมุมมองการเรียนรู้ของครูเป็น 2 มุมมอง มีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 มุมมองด้านจิตวิทยาการรับรู้ (cognitive psychological perspective)

ครูต้องสร้างการเรียนรู้ด้วยวิธีเรียนรู้ของตนเองโดยจะต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้และความเชื่อมั่นใหม่ ครูจะไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องสร้างสรรค์บรรยากาศของการเรียนรู้แม้ว่าจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงท้ายสุดของการฝึกปฏิบัติในห้องเรียน แต่การเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องเรียน การเรียนรู้ของครูจะเกิดขึ้นในสถานที่ที่หลากหลาย ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีพลังอาจจะได้รับมาจากภายนอกห้องเรียนก็ได้

#### 1.2 มุมมองด้านการพัฒนาความเป็นวิชาชีพ (professional development perspective)

มุมมองนี้เชื่อว่าบริบทสถานที่ทำงานเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่สุด นักวิจัยบางกลุ่มมองว่าสถานที่ทำงานน่าจะครอบคลุมเฉพาะห้องเรียนในโรงเรียน ในขณะที่บางคน

มองว่าบริบทที่กว้างกว่าจะรวมถึงกลุ่มโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย

มุมมองทั้งสองมีความเชื่อว่าการพัฒนาตนเองของคุณต้องเกิดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียนโดยสนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะแหล่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้การเรียนรู้ไปถึงเป้าหมาย

## 2. หลักการเรียนรู้ของคุณในโรงเรียน

ควากแมน (Kwakman. 2003) อธิบายหลักการเรียนรู้ของคุณไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ของคุณในฐานะเป็นส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

2.2 การเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เป็นการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เกิดจากการร่วมมือ รวมพลังในการทำงานในโรงเรียน ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับและสารสนเทศใหม่ ๆ เป็นการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และสร้างแหล่งการเรียนรู้

2.3 การเรียนรู้ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะที่ใช้ในการสอน ด้านการจัดการห้องเรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

หลักการดังกล่าว สนับสนุนให้คุณเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์

## 3. วิธีการเรียนรู้ของคุณ

สคริบเนอร์ (Scribner. 1999) แบ่งวิธีการเรียนรู้ของคุณเป็น 3 วิธี คือ 1) วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (teacher collaboration) มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการห้องเรียนและการพัฒนาปรับปรุงทักษะด้านการสอน 2) วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (individual inquiry and job experience) ใช้วิธีการอ่านเพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศและข้อมูลต่าง ๆ และการทำวิจัยเพื่อการหาวิธีสอนหรือวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับห้องเรียนของตน และ 3) วิธีการเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูที่เป็นแบบทางการ (formal professional development activities) เช่น การประชุม การสัมมนา เป็นต้น

ควากแมน (Kwakman. 2003) กล่าวถึงการเรียนรู้ของคุณในบริบทโรงเรียน 4 แบบ คือ 1) วิธีการอ่าน (reading) เป็นวิธีที่คุณใช้เพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ 2) วิธีลงมือปฏิบัติและวิธีการทดลอง (doing and experimenting) เป็นวิธี

ที่ครูเชื่อมโยงภาคทฤษฎีลงสู่ภาคปฏิบัติ การทดลองวิธีการสอนใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับห้องเรียนของตน 3) การสะท้อนความคิด (reflection) เป็นวิธีการสอนที่ทำให้ครูได้ข้อมูลป้อนกลับที่นำมาปรับปรุงการสอนและการจัดการห้องเรียนของตน และ 4) การร่วมมือร่วมพลัง (collaboration) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน นำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับงานครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการลงไปในตารางของโรงเรียน

#### 4. วิธีการพัฒนาวิชาชีพครู

รูปแบบที่ใช้ในวงการศึกษา มี 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงาน (on-the-job training) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การช่วยเหลือ การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามดูแล การสับเปลี่ยนงาน และ 2) การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน (off - the - job training) ได้แก่ การบรรยาย การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การจำลองสถานการณ์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสัมมนาทางโทรศัพท์ การประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อ

การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพครูที่นิยมใช้กันมาก เพราะเป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ มีค่าใช้จ่ายน้อย ปรับเปลี่ยนตารางฝึกอบรมได้ง่ายและช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training)

#### 5. หลักการในการพัฒนาบุคลากรและครู

ยงยุทธ เกษสาคร, 2548 และพนัส หันนาคินทร์ (2536) ได้เสนอแนวคิด หลักการในการพัฒนาบุคลากรและครูไว้คล้ายคลึงกันสรุปได้ 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและครู เป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ 3) การพัฒนาบุคลากรและครูจะต้องพัฒนาทุกด้านควบคู่กันไป ทั้งด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจหรือด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น 4) วิธีการในการพัฒนาบุคลากรและครูมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากรโดยมีเป้าหมายมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรและครูในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรและครูได้พัฒนาประสบการณ์ ทั้งเป็นคณะรายบุคคล เพื่อเตรียมไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 6) องค์กรต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ และจัด



ให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น 7) จุดประสงค์ประการแรกของการพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบงานหรือระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพในระดับทัดเทียมกัน และ 8) ระบบงานหรือระบบโรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กร/โรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ระบบงาน/โรงเรียนนั้นโดยตรง

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรไว้แตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้น 8 ประการ ดังนี้ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (establish objectives) เป็นการให้บุคลากรได้ทราบวัตถุประสงค์ว่าองค์กรต้องการอะไรจากการพัฒนาครั้งนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การเรียนนั้นมีความหมายน่าสนใจเพราะทราบดีว่า จะต้องทำเพื่ออะไร 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ (transfer of training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการแสดงออกให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูล (feedback) หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเอง 4) หลักการเสริมแรง (reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง โดยรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น 5) หลักการสร้างความสำคัญ (meaningfulness) เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องอำนวยความสะดวกให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าเขามีความสำคัญ 6) หลักการทำซ้ำ (repetition) เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา 7) หลักการจูงใจ (motivation) เป็นการสนองตอบต่อความคาดหวังของบุคคลด้วยการให้สิ่งทีบุคคลนั้นมีความต้องการ ดังนั้นในกิจกรรมการพัฒนาจะต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้พนักงานได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็นที่ต้องการ 8) หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-รวมภาพ (whole-specifics-whole) เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้าง ๆ ของเรื่องที่ฝึกอบรมให้ครอบคลุมแล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งกว่า

นอกจากนั้น สตูปส์ และราฟเฟอร์ตี้ (Stoops and Refferty, 1961 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาครู ควรตั้งอยู่บนฐาน 3 ประการ คือ 1) ครูทุกคนทั้งที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ ย่อมต้องการโครงการพัฒนาบุคลากร 2) ครูทุกคนควรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้ครูได้มีโอกาสในการปรับปรุงตนเองอย่างเพียงพอ และ 3) การวางโครงการในการพัฒนาครู ต้องกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ยอมรับของครูที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและครูนั้น ต้องเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง สามารถพัฒนาได้ ถ้าได้รับการกระตุ้น การส่งเสริม ทุก ๆ ด้าน แบบองค์รวม ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนา ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และ สามารถใช้ความรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 6. สภาพการพัฒนาครูในประเทศไทย

ปัจจุบันครูในประเทศไทยประจำการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่า 500,000 คน (รวมทุกสังกัด) หน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาครูในระดับภาพรวม คือ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการประสานและจัดทำนโยบาย แผนและแนวทางในการพัฒนาครู ส่วนในระดับปฏิบัติการเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รับผิดชอบการพัฒนาครูเอกชน เป็นต้น

การดำเนินงานพัฒนาครูที่ผ่านมาส่วนใหญ่หน่วยงานในส่วนกลางเป็นผู้วางแผน และดำเนินการพัฒนา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม กลวิธีการฝึกอบรมใช้วิธีการบรรยาย ประชุมกลุ่มย่อย และสรุปข้อคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างมาก บางครั้งมีจำนวนหลายร้อยคน ผู้อบรมกับผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างใกล้ชิด สถานที่จัดการอบรมเป็นโรงแรม หรือมหาวิทยาลัยซึ่งห่างไกลความเป็นจริงของห้องเรียนและในการเชิญครูเข้าร่วม มีค่าใช้จ่ายสูงในการเดินทาง ค่าที่พัก อาหาร ระยะเวลาการอบรมมีตั้งแต่หลักสูตร 1 วัน ถึง 30 วัน หลังจากอบรมขาดการติดตามประเมินผล การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ แต่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรแสดงว่าผ่านการอบรม และนำไปใช้ประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การจัดการอบรมโดยส่วนกลาง จึงขาดความเข้าใจในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมที่มาจากต่างพื้นที่

ดังนั้นสิ่งที่อบรมจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนได้ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2545) สำหรับระยะเวลาที่ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในรอบปี พบว่าครูส่วนใหญ่มีเวลาในการพัฒนาตนเองพอประมาณ ร้อยละ 43.04 และได้เข้าประชุม/อบรมทางวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา 2 - 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 47.55 (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2549)

นอกจากนี้มีข้อมูลผลการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัดในปี 2550 (Teacher Watch) ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในด้านการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ครูได้รับการฝึกอบรมในรอบปีที่ผ่านมา ร้อยละ 92.00 และไม่ได้เป็นผู้กำหนดหัวข้อการอบรมเอง ร้อยละ 91.70 ส่วนใหญ่แหล่งที่ครูได้รับการอบรมเป็นหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา โดยหัวข้อที่ได้รับการอบรมส่วนใหญ่ ได้แก่ วิธีการสอน การออกแบบการสอน การจัดหลักสูตร เป็นต้น (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550) จากข้อมูลดังกล่าว แสดงว่าในการดำเนินการปฏิบัติการเรียนรู้ที่ผ่านมา ถึงแม้ครูจะได้รับการอบรมจำนวนมากและบ่อยครั้ง แต่ครูจำนวนหนึ่งก็ยังปฏิบัติไม่ได้และบางส่วนยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้ ทำให้คุณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือการพัฒนาครูที่ผ่านมายังไม่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาพบปัญหา ดังนี้ 1) ขาดกระบวนการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาครูไม่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ชัดเจน 2) ขาดงบประมาณในการพัฒนาครู ทำให้การดำเนินงานพัฒนาครูทำได้ไม่ทั่วถึง และยังไม่สามารถจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อดำเนินเรื่องคู่มือวิชาการให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูได้ 3) การอบรมส่วนใหญ่มักมีระยะเวลาสั้น ไม่เหมาะสมกับเนื้อหา เน้นในหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ 4) การอบรมมักจะขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หลังจากอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล เพียงแต่ทำรายงานส่งผู้บริหารเท่านั้น 5) การพัฒนาครูที่ผ่านมาก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน 6) หลักสูตรการพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู รูปแบบพัฒนามักใช้รูปแบบเดิม ๆ คือ การอบรม การสัมมนา การอบรมในเวลาราชการทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาหนัก 7) ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาครู การฝึกอบรมไม่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพครู และ 8) ไม่มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู และไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

## 7. สภาพการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยมีอยู่กว่า 10,000 โรงเรียน ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการสอนด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะเวลาที่ผ่านมา มีสภาพไม่แตกต่างจากการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ คือ การพัฒนาใช้วิธีการอบรม ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของครู เน้นหลักการทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลังจากการอบรม ครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล และรูปแบบการพัฒนาคูก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษาทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น

### การอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 1. ความหมายและลักษณะสำคัญของการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนาคูหรือการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ สำหรับการแก้ปัญหาคุณภาพครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นแนวคิดการพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องให้ครูออกจากโรงเรียน เป็นการแก้ปัญหาครูทิ้งห้องเรียนไปเข้าอบรม คือ การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาแนวทางดังกล่าวเป็นวิธีการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียน เน้นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการพัฒนาโดยกลุ่มครูหรือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียงที่ได้รับการยอมรับ เป็นการพัฒนาที่เกิดจากการสมัครใจของทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้กับการพัฒนา การพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้อหาที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับงานในหน้าที่ การพัฒนามีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน หลังการพัฒนามีกระบวนการติดตามนิเทศช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเป็นระยะ ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติของครู ไม่เป็นการสร้างภาระให้ครู แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูในสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

เอล-บาส และคณะ (El - Baz and others. 2003) อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นวิธีการทำให้ครูในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรู้อันถือเป็นเทคนิคพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการอบรมดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาให้ครูเกิดความสนใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนมากขึ้น

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากเอกสารงานวิจัยของ UNESCO (1986) ซาบาร์และฮาซาฮาร์ (Sabar and HaShahar. 1999) สุวิมล ว่องวาณิช (2546) และอรพรรณ พรสีมา และพฤทธิศิริบรรณพิทักษ์ (2547) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อบรมครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อบรมและพัฒนาผู้เรียน วิธีการฝึกอบรมเน้นการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิดร่วมการวางแผน การจัดการทำหลักสูตรและการปรึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้กับผู้รับการอบรมเป็นประจำเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้อบรมครูอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมและสื่อการเรียนการสอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ (วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้ 1) การฝึกอบรมมุ่งให้ครูเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2) การฝึกอบรมเกิดขึ้นภายในโรงเรียนตามความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคนซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และครูไม่เสียเวลาที่ต้องเดินทางออกไปฝึกอบรมนอกโรงเรียนเหมือนการฝึกอบรมแบบเดิม 3) สื่อวัสดุการเรียนรู้อบรมครูที่ใช้ในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนได้ทันที 4) สื่อวัสดุการเรียนรู้อบรมครูจัดทำขึ้นด้วยการบูรณาการทางภาษาและวิถีวิทยาเข้าด้วยกัน 5) กระบวนการฝึกอบรมเกิดจากผู้นำในโรงเรียนหรือครูพี่เลี้ยงในโรงเรียนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรืออาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัด หรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการก็ได้ 6) กระบวนการฝึกอบรมมีคำหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการวางแผน (process of planning) การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation) และ 7) กระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทุกคนต้องเข้าใจโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ

นอกจากนี้ สมาคมการศึกษาวิชาชีพครูในยุโรป (The Association for Teacher Education in Europe -ATEE, 1993-1995) ซึ่งเป็นสมาคมพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่านักการศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของโรงเรียนและ

ชี้ว่าโรงเรียนต้องเป็นศูนย์กลางการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นการพัฒนาครูซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาจึงต้องสนองต่อความต้องการของโรงเรียนและครูในโรงเรียน แนวคิดใหม่ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูประจำการได้เปลี่ยนจากการใช้สถาบันเป็นฐานและกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านหลักสูตรไปเป็นการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญด้านประสิทธิภาพการเรียนรู้มากกว่าการสอน (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอหลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้ 1) เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือชุมชนของโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ 3) เป็นการพัฒนาครูโดยครูหรือกลุ่มครูเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) เป็นการฝึกอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมมิใช่เป็นการบังคับ 5) เป็นการร่วมคิด ร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม 6) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมการประกอบการอบรมและนำลงสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง 7) เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่มและการพบปะเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการของผู้เรียน 8) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการ PDCA คือ มีการวางแผนนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบหรือลงมือประเมิน ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผน เป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 9) เป็นการฝึกอบรมที่มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลากหลายรูปแบบ ทั้งก่อน ระหว่างและหลังจากการอบรม ประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียนของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย และ 10) เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและคุณภาพผู้เรียน

## 2. องค์ประกอบของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอองค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 2) ผู้จัดฝึกอบรม คือ ครูที่จะเห็นปัญหาและมีความต้องการในการฝึกอบรม ร่วมกันจัดอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการ

แก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่ 3) ผู้ให้การฝึกอบรม คือ ครูที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ครู  
เข้ารับการอบรม มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของ  
เพื่อนครู 4) ผู้เข้ารับการอบรม คือ ครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม 5) ระยะเวลา  
อบรมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่อง  
สม่ำเสมอไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมและผู้รับการอบรมอาจพบกันในเวลาปฏิบัติงาน สาธิต  
วิธีการในขณะปฏิบัติงาน หรือ พบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน  
ช่วงพักรับประทานอาหาร ช่วงเช้าก่อนเข้าเรียนก็ได้ 6) รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มี  
กระบวนการที่เป็นระบบ ใช้วงจร PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้  
กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา คือ (1) การให้มีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและ  
ผู้เข้ารับการอบรม (2) รวมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม (3) ตั้งใจ  
คือ ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความแน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อ  
สร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ (4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะ  
พัฒนาตนเอง 7) เนื้อหาการอบรมตามความต้องการผู้อบรมตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงใน  
ห้องเรียน 8) สถานที่อบรมใช้ในโรงเรียน ในห้องเรียน สามารถสาธิตวิธีการปฏิบัติจริง  
ได้ทันที 9) งบประมาณตามที่โรงเรียนจัดสรร และอยู่ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน  
10) การประเมินผล มี 3 ระยะ คือ ก่อน ระหว่างและหลังการอบรม

สำหรับเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่  
สนับสนุนอย่างจริงจัง โดยบรรจุแผนการพัฒนาครูไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน  
ผู้ให้การอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

### 3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ UNESCO (1986) มีวัตถุประสงค์  
8 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาทักษะส่วนบุคคลด้านทักษะการสื่อสาร เนื้อหาสาระของ  
การเรียนรู้ ทักษะคิดและค่านิยมในการสอน ความรับผิดชอบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน  
2) เพื่อยกระดับสมรรถภาพทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน  
กระบวนการวิจัย การแก้ปัญหา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนและการพัฒนาโปรแกรม  
ทางการศึกษา 3) เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สาระการเรียนรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ  
4) เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลง  
ทางเทคโนโลยีและสังคม 5) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การออกกลางคัน  
ของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 6) เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับครูในการใช้  
นวัตกรรมต่าง ๆ ของโครงการ/ แผนงาน 7) เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการและให้  
ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ 8) เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางประสบการณ์ใน  
เชิงวิชาชีพให้กับครูแต่ละคน

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เพื่อให้ครูที่เป็นผู้นำการปฏิรูป การเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่าย การพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้น จนเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ โดยเน้น การฝึกปฏิบัติจริง การร่วมคิดร่วมทำ การนิเทศแบบกัลยาณมิตรและติดตามการประเมินผล อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

#### 4. ขั้นตอนการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

UNESCO (1986) ได้จัดทำแผนเพื่อการพัฒนาครูผู้สอนใน 5 ประเทศ คือ สาธารณรัฐเกาหลี เนปาล ปากีสถาน ปาปัวนิวกินี และประเทศไทย ด้วยกระบวนการ อบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนหลักการของการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน (อ้างถึงในวิชญ์ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาของการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการโดยใช้ เทคนิคประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อสำรวจปัญหาและ ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะนำมาจัดลำดับความสำคัญสูงสุด เพื่อวางแผนฝึกอบรม ขั้นตอนนี้อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียน จำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้การฝึกอบรมเป็นแนวปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ ในการอบรมนั้นจำเป็นต้องสร้างค่าหรือเกณฑ์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นภายหลัง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทางเลือกสำหรับการฝึกอบรม เป็นการใช้ชุดของ เกณฑ์ที่จะกำหนดขึ้นจากขั้นตอนที่แล้วมา เพื่อกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ของการฝึกอบรม มีการจัดโครงการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ตามความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น แล้วตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติพร้อมกับการ วางแผนและการนำเสนอแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำเอาขั้นตอนที่ได้ในการ วางแผนก่อนการฝึกอบรมมาใช้เป็นกิจกรรมของการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมการดำเนินการ ร่วมกันระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรมในโรงเรียน มีการเตรียม การเกี่ยวกับวัสดุการฝึกอบรม ผู้อำนวยการหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับ การฝึกอบรมถูกคัดเลือกและดำเนินการร่วมกัน ทั้งมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวกับ วัสดุการเรียนรู้ และบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินการก่อนการฝึกอบรมจริง อาจมีการดำเนินการ ฝึกอบรมเป็นโครงการทดลองเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง



ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรม รูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินต้องใช้ทั้งการประเมิน ระหว่างการฝึกอบรม สรุปผลการฝึกอบรม การฝึกอบรมโดยใช้สมาชิกในกลุ่มแผนงานหรือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการร่วมกัน

นอกจากนี้ สมาคมการศึกษาวิชาชีพในยุโรป (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2547) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้ 1) โรงเรียนต้องศึกษาสถานการณ์ทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อแยกแยะความต้องการและ ศักยภาพบุคลากรในโรงเรียน 2) โรงเรียนต้องศึกษาว่าเคยประสบความสำเร็จอย่างไร ในอดีตและควรวางแผนอย่างไรต่อไปในอนาคต 3) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะ เป็นไปได้จริงและนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดแผนการฝึกอบรมครู 4) โรงเรียนให้ครูที่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นผู้ให้การฝึกอบรมครูในโรงเรียนและอาจมีครู จำนวนไม่มากจากโรงเรียนที่ใกล้เคียงมาเข้าร่วมกันฝึกอบรมด้วย 5) วิธีการฝึกอบรม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอน 6) เน้นการทำงานเป็นทีมและการจัดกิจกรรม 7) หลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วครูที่เข้ารับการ ฝึกอบรมจะกลายเป็นครูผู้นำในโรงเรียนของตนต่อไป

#### 5. ประเภทของครูผู้ให้การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวก่อ (2548) ได้แบ่งประเภทครูผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 โรงเรียนจัดหาบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม อาศัยปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันภายในสถานที่เดียวกันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่คล้ายกัน และช่วยกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้มี ประสบการณ์และครูผู้เข้ารับการอบรม

ประเภทที่ 2 โรงเรียนจัดหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็น ผู้ให้การฝึกอบรมภายในโรงเรียน อาศัยความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาดำเนินการฝึกอบรมตามความต้องการของครู แต่ละคนในโรงเรียน โดยครูและผู้ให้การฝึกอบรมจะจัดประชุมร่วมกัน เพื่อหาความต้องการ จำเป็นของครูแต่ละคน จากนั้นร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ รวมทั้งจัดเวลาให้สอดคล้องกับ ชั่วโมงการทำงานและความต้องการของครู สไมล์ และคณะ (Smylie and others, 2001) พบว่าการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทที่ 2 ที่อาศัย ความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มากที่สุด

ประเภทที่ 3 หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม ตั้งแต่ดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียน โดยออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน มีความยืดหยุ่นทางด้านเนื้อหา ผู้ให้การฝึกอบรม และเวลาในการฝึกอบรม เพื่อสนองความต้องการของโรงเรียน

ประเภทที่ 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ใช้ให้ผู้ฝึกอบรมประเภทนี้ดำเนินการฝึกอบรม ให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงเรียนเข้ามาที่หน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปประสานงานกับโรงเรียนเพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว แล้วจึงเปิดหลักสูตรอบรมเหล่านั้นขึ้นมาเพื่อให้ครูได้เข้าฝึกอบรม

## 6. ประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เพาว์นรี และคณะ (Pownry and others, 1993) สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อโรงเรียน ในด้านครูที่ไม่ต้องทิ้งชั่วโมงการสอนไปอบรม ด้านการสร้างร่วมมือของครูในโรงเรียน ด้านการประหยัดงบประมาณและทรัพยากร 2) ประโยชน์ต่อครูพี่เลี้ยง ในด้านการสร้างความตระหนักและเป็นการเสริมพลังให้กับครูพี่เลี้ยง 3) ประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู 4) ประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการศึกษา

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้ดำเนินโครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปี 2545 - 2546 พบว่า การพัฒนาครูรูปแบบนี้มีจุดเน้นคือการสร้างเอกภาพการพัฒนาที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานใช้ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูแห่งชาติเป็นวิทยากรไปอบรมเพื่อนครูที่โรงเรียน

## 7. การนำแนวการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้นการปฏิบัติจริง ใช้กระบวนการร่วมคิดร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม มีการนิเทศติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรและการทำงานโดยใช้วงจร PDCA

อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและนวัตกรรมการพัฒนาครู  
ในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

## เครือข่ายการเรียนรู้

### 1. ความหมายและความสำคัญของเครือข่าย

เครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคล องค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ใ  
การพัฒนาศักยภาพหรือแก้ปัญหาของกลุ่มบุคคล องค์กร ชุมชน (ปาน กิมปี, 2540)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้สรุปหลักการสำคัญ  
ของเครือข่ายการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) การกระตุ้นความคิด ความใฝ่แสวงหาความรู้ จิตสำนึก  
ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน  
การกระจายความรู้ทั้งในส่วนของวิทยาการสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุน  
การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ 3) การแลกเปลี่ยนข่าวสารกับหน่วยงานต่าง ๆ ของทั้งใน  
ภาครัฐและเอกชน และ 4) การระดมและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการพัฒนา  
และลดความซ้ำซ้อน สูญเปล่าให้มากที่สุด

### 2. รูปแบบของเครือข่าย

การกำหนดรูปแบบของเครือข่ายสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบตามเกณฑ์ที่  
กำหนดขึ้น เช่น รูปแบบตามความสัมพันธ์แบบต่างๆ ของเครือข่าย รูปแบบตามลักษณะ  
ความสัมพันธ์ของสมาชิกและแกนกลางประสานงาน และรูปแบบตามลักษณะกิจกรรมของ  
สมาชิก เป็นต้น ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีลักษณะดังต่อไปนี้

#### 2.1 รูปแบบตามความสัมพันธ์แบบต่าง ๆ ของเครือข่าย

เมื่อพิจารณาจากรูปแบบความสัมพันธ์แบบต่างๆ ของเครือข่ายที่ปรากฏ  
โดยทั่วไปแล้ว พบว่ามี 3 รูปแบบ คือ เครือข่ายคู่ เครือข่ายแวดล้อมระหว่างบุคคลและ  
เครือข่ายแวดล้อมที่ขยายออกไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

เครือข่ายคู่ คือ เครือข่ายที่มีคนคนหนึ่งเป็นศูนย์กลาง คนอื่นๆ ต่างไม่มี  
ความสัมพันธ์กันแต่จะมีความสัมพันธ์เฉพาะกับศูนย์กลางเท่านั้น

เครือข่ายแวดล้อมระหว่างบุคคลหรือเพื่อนบ้าน เป็นเครือข่ายที่มีความ  
สัมพันธ์กันแบบ 2 ชั้น คือ เครือข่ายชั้นแรกกับเครือข่ายชั้นสอง ที่แต่ละคนในเครือข่าย  
ต่างก็มีเครือข่ายสัมพันธ์ของตัวเองอันเป็นเครือข่ายกับชั้นสองของคนที่อยู่ตรงกลาง

เครือข่ายแวดล้อมที่ขยายออกไป เป็นเครือข่ายที่แวดล้อมคนคนหนึ่ง  
ซึ่งอาจขยายออกไปได้โดยไม่จำกัด ผลกระทบของเครือข่ายแต่ละส่วนที่มีต่อสมาชิก

แต่แต่ละคนอาจลดลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งส่วนที่มีอิทธิพลต่อศูนย์กลางมากที่สุดจะเป็นส่วนที่เป็น  
เครือข่ายชั้นแรกถึงชั้นที่สามเท่านั้น นอกจากนี้คนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในชั้นที่สอง  
และสามยังอาจมีพลังเพียงพอที่จะทำให้ความสัมพันธ์ในเครือข่ายชั้นแรกเป็นไปในทิศทาง  
ตรงกันข้ามก็ได้

2.2 รูปแบบตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแกนกลางประสานงานกับ  
สมาชิกเครือข่าย

เมื่อพิจารณาจากลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแกนกลางประสานงานกับ  
สมาชิกเครือข่ายแล้วจะมี 3 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายรวมศูนย์ เป็นเครือข่ายที่สมาชิกมี  
ความร่วมมือประสานงานและมีความสัมพันธ์กับศูนย์รวมหรือแกนกลางสูง แต่ความเป็น  
เครือข่ายกันระหว่างสมาชิกด้วยกันมีน้อยมากหรือไม่มีเลย 2) เครือข่ายกระจาย เป็น  
เครือข่ายที่ศูนย์รวมหรือแกนกลางประสานงาน ตลอดจนสมาชิกมีการติดต่อสื่อสาร  
ประสานงานร่วมมือซึ่งกันและกัน กระจายการประสานงานเชื่อมประสานสัมพันธ์กันใน  
ระหว่างสมาชิกด้วยกันและกับศูนย์กลาง ซึ่งศูนย์กลางจะคอยทำหน้าที่สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเครือข่าย และ 3) เครือข่ายกระจายเชิงซ้อน เป็นเครือข่าย  
ที่ศูนย์รวมหรือแกนกลางกระจายอำนาจให้สมาชิกเครือข่ายสามารถติดต่อ ประสานงาน  
ร่วมมือซึ่งกันและกัน และขยายการติดต่อไปยังสมาชิกอื่น ๆ ซึ่งสมาชิกเหล่านั้นต่างก็เป็น  
เครือข่ายซึ่งกันและกัน มีลักษณะเป็นเครือข่ายเชิงซ้อนหลายชั้น โดยจะมีศูนย์กลางหรือ  
แกนกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเครือข่ายหลายศูนย์กลาง

จากรูปแบบเครือข่ายที่พิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย  
และแกนกลางผู้ประสานงาน จะเห็นว่า รูปแบบที่ 1 เครือข่ายรวมศูนย์ จะเป็นรูปแบบ  
พื้นฐานเบื้องต้นของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย จึงมีสภาพการรวมศูนย์ประสานงานอยู่ที่  
แกนกลาง รูปแบบที่ 2 เครือข่ายกระจาย เมื่อเครือข่ายรวมตัวกัน มีกิจกรรมร่วมกันไป  
ระยะเวลาหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายจะมีมากขึ้น การกระจายอำนาจ กระจาย  
ความรับผิดชอบและกระจายความร่วมมือระหว่างสมาชิกในเครือข่ายจะมีมากขึ้น รูปแบบ  
ที่ 3 เครือข่ายกระจายเชิงซ้อน ความสัมพันธ์ของสมาชิกมีลักษณะแพร่กระจาย และขยาย  
วงไปสู่สมาชิกต่าง ๆ มากขึ้น ความสัมพันธ์ของสมาชิกที่กระจายตัวออกไปจะเป็นการ  
กระจายความเป็นเครือข่ายในเชิงซ้อนเป็นลูกโซ่เกาะเกี่ยวกันอย่างต่อเนื่อง กลุ่มแกน  
ประสานงานของเครือข่ายจึงต้องมีหลายคน

2.3 รูปแบบตามลักษณะกิจกรรมของสมาชิกเครือข่าย

เมื่อพิจารณารูปแบบของเครือข่ายตามลักษณะกิจกรรมของสมาชิกที่รวม  
กันเป็นเครือข่ายพบว่ามี 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายกิจกรรมประเภทเดียวกัน และเครือข่าย  
กิจกรรมต่างประเภทกัน ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

เครือข่ายกิจกรรมประเภทเดียวกัน เป็นเครือข่ายที่สมาชิกดำเนินกิจกรรมประเภทเดียวกันมารวมตัวกัน ประสานงานช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความร่วมมือกัน

เครือข่ายกิจกรรมต่างประเภทกัน เป็นเครือข่ายที่สมาชิกต่างสาขาต่างกิจกรรมกันมารวมมือกัน หรือมีกิจกรรมที่มีผลสืบเนื่องกันมารวมมือประสานช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือและทรัพยากรต่าง ๆ

### 3. องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบสำคัญมีดังนี้

- 1) สมาชิกของเครือข่าย อาจจะเป็นบุคคล กลุ่มคน องค์กร หรือชุมชนขนาดต่างๆ สมาชิกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของเครือข่ายเพราะถ้าไม่มีสมาชิกเครือข่ายไม่สามารถเกิดขึ้นได้
- 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกของเครือข่ายจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเหมือนกันมารวมกันเป็นเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- 3) ระบบความเป็นเครือข่าย สมาชิกของเครือข่ายมารวมกันด้วยความสมัครใจ สมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน มีความเท่าเทียมกันในการดำเนินกิจกรรม มีระบบในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์หรือการถักทอสายใยของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้เกิดความยั่งยืน
- 4) การบริหารจัดการ สมาชิกเครือข่ายเป็นผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานงานบริหารและจัดการเครือข่ายทั้งโครงสร้างของเครือข่าย ซึ่งรูปแบบของการบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เป้าหมายของเครือข่าย คุณลักษณะของสมาชิกเครือข่ายเป็นสำคัญ
- 5) ผู้ประสานงานเครือข่าย เครือข่ายต้องมีผู้ประสานงานทำหน้าที่ประสานงานบริหารและจัดการเครือข่ายที่คัดเลือกโดยสมาชิก
- 6) กิจกรรมร่วมกัน เครือข่ายต้องมีกิจกรรมที่สมาชิกร่วมกันดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย ซึ่งควรเป็นกิจกรรมในการดำเนินงานของเครือข่ายตามปกติและกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการเป็นกรณีพิเศษเพื่อให้สมาชิกของเครือข่ายได้ร่วมกิจกรรมกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยการร่วมสรุปบทเรียนร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานร่วมประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์
- 7) การรวมพลังสมาชิก เครือข่ายต้องมีการรวมพลังหรือศักยภาพของสมาชิกมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน เพราะพลังเครือข่ายเป็นพลังที่เพิ่มขึ้นแบบทวีคูณและมีผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย
- 8) การสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน สมาชิกของเครือข่ายสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกคนอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย โดยทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกแต่ละคน มีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของเครือข่ายและการบรรลุเป้าหมายของเครือข่ายร่วมกัน
- 9) ผลงานของเครือข่าย เครือข่ายต้องมีการดำเนินงานซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสำเร็จดังกล่าวคือการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย

ทั้งนี้สมาชิกจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของเครือข่ายและองค์ประกอบต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกันทุกองค์ประกอบ เพราะต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย

#### 4. ลักษณะสำคัญของเครือข่าย

ลักษณะสำคัญของเครือข่าย ประกอบด้วย 1) มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างเป็นระบบ มีพันธสัญญาที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิก ไม่ยุติความสัมพันธ์โดยง่าย 2) มีลักษณะเป็นการรวมพลังหรือศักยภาพของสมาชิกเข้าด้วยกัน 3) สมาชิกมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นครั้งคราวหรืออย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 4) มีความสัมพันธ์เท่าเทียมกัน สมาชิกของเครือข่ายมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เสมอภาคกันแบบแนวราบ 5) มีลักษณะเป็นพลวัต เครือข่ายมีระบบการทำงานที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง และ 6) มีการเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือระหว่างสมาชิกกับคนอื่น ๆ

#### 5. แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่าย

การสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับเครือข่ายอาจทำได้ดังนี้ 1) การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ “เครือข่ายพันธมิตร” ให้แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน 2) การหนุนเสริมให้มีกำหนดแผนความร่วมมือของเครือข่ายพันธมิตรภายใต้แผนกลยุทธ์ของ กลุ่ม/องค์กรและการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ 3) การให้ความรู้/ทักษะ/ประสบการณ์แก่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่มีศักยภาพและความพร้อมและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรพันธมิตรในเครือข่าย 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์/แนวคิด “เครือข่ายพันธมิตร” และแนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรและผ่านกลไกสื่อประชาสัมพันธ์และเวทีวิชาการรูปแบบต่าง ๆ แก่ผู้ภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ 5) การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นระบบที่จะหนุนเสริมแก่ผู้นำและบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาโครงการและระบบการบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรผ่านกลไกการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในรูปของหน่วยเคลื่อนที่และอื่น ๆ เพื่อการเข้าถึงในการหนุนเสริมการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรอย่างทั่วถึง 6) การหนุนเสริมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่าย 7) การผลักดันให้มีกลไกการควบคุมภายในโครงการสร้างการบริหารจัดการในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและการเสริมสร้างความรู้แก่ผู้นำองค์กรพันธมิตรและแกนนำเครือข่ายให้ตระหนักเห็นความสำคัญของกลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาเครือข่าย การจัดตั้ง “หน่วยที่ปรึกษา” เพื่อให้บริการในการพัฒนากลไก/การติดตามและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเครือข่าย 8) การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างผู้นำ/ฝ่ายบริหารจัดการเครือข่ายในการฝึกทักษะ/ประสบการณ์ในเรื่องการสร้าง กลไกการติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาเครือข่าย และ 9) การสร้าง เครือข่ายพันธมิตร ควรใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การสนทนากลุ่ม (focus group) การประชุม เชิงปฏิบัติการ การระดมความคิดเชิงสร้างสรรค์ (AIC) การประชุมระดมความคิด (brain storming) การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบโดยใช้ problem tree เป็นต้น

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2551) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ ทางการบริหาร การศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ การวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและองค์ประกอบการ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการ สร้างรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหาร การศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำกรอบแนวคิดจากขั้นตอนที่ 1 มา ประกอบกับความความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษาสร้างเป็นรูปแบบเครือข่าย การเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบเครือข่าย การเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจำนวน 5 คน และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษานักวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษาที่สร้างขึ้น

ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระโดยสรุปดังนี้ 1) หลักการและแนวคิดการบริหารงาน เครือข่ายประกอบด้วยหลักเอกภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักองค์คณะบุคคล หลักความ รับผิดชอบร่วมกัน หลักการสร้างความก้าวหน้า หลักความเรียบง่าย หลักการพัฒนา หลัก ความต่อเนื่อง หลักการประสานงานและหลักการกระจายอำนาจ 2) องค์ประกอบของ เครือข่าย ประกอบด้วยสมาชิกของเครือข่าย จุดมุ่งหมาย การเรียนรู้อย่างมีจิตสำนึก การมี ส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ระบบความสัมพันธ์ และการสื่อสาร 3) รูปแบบของเครือข่าย มี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 หน่วยงานเครือข่าย ทำหน้าที่ประสานงาน เชื่อมโยง การเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานองค์กรและบุคคล เรียกว่าหน่วยประสานงาน ซึ่งมีอยู่ในระดับ ต่างๆ ได้แก่ หน่วยงานประสานระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์ประสานงาน

ระดับอำเภอและระดับสถานศึกษา รูปแบบที่ 2 บุคคลเครือข่าย เป็นการติดต่อเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ต้องการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา และรูปแบบที่ 3 เครือข่ายออนไลน์ เป็นการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เครื่องมือสำหรับสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ e-mail, website, e-learning, e-office และ 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ปรากฏผลว่ามีความเหมาะสม เป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

### กระบวนการของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของ วพร.

กระบวนการของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ขั้นการเตรียมการดำเนินงาน** ผู้ริเริ่มความคิดอาจเป็นผู้บริหารในโรงเรียน ครูในโรงเรียนหรือนักวิชาการจากหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ก็ได้ แต่จะต้องประสานงานให้เกิดเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลทั้ง 3 ฝ่าย ดังกล่าว คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) คณะครูในโรงเรียนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) นักวิชาการหรือผู้สนใจที่จะร่วมศึกษาวิจัยกับโรงเรียน

**ขั้นที่ 2 ขั้นการสร้างความตระหนักและกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัย** เป็นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ การสร้างความตระหนักที่สามารถทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือได้ นับว่าเพียงพอสำหรับการเริ่มต้นที่ดี เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว ขั้นต่อไป คือ การกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยของโรงเรียนร่วมกัน โดยเลือกจุดเน้นที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการตามบริบทของตน

**ขั้นที่ 3 ขั้นการพัฒนาบุคลากร** เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องที่จะดำเนินการ ได้แก่ เรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นของตน การพัฒนาการคิดวิเคราะห์ และการวิจัย รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เช่น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การจัดระบบนิเทศภายใน การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และการประกันคุณภาพ

**ขั้นที่ 4 ขั้นการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน** บุคลากรทุกฝ่ายควรร่วมกันคิดวางยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ยุทธศาสตร์ที่ควรกำหนด คือ ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปทั้งโรงเรียน และยุทธศาสตร์ย่อยด้านต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ในการวิจัย ยุทธศาสตร์ในการขยายผล



**ขั้นที่ 5 ขั้นการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยของบุคลากรทุกฝ่าย** เมื่อโรงเรียนสามารถกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยได้แล้ว แต่ละฝ่ายควรคิดวางแผนการดำเนินงานวิจัยในส่วนที่เป็นงานรับผิดชอบของตนซึ่งอาจดำเนินการเป็นรายบุคคลหรือรวมกลุ่มกันทำก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม โดยมีการกำหนดคำถามการวิจัยให้ชัดเจน และจัดทำแผนงานวิจัยและพัฒนาของตน/กลุ่มขึ้น

**ขั้นที่ 6 ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน** เพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมองเห็นสภาพที่คาดหวังจากการปฏิรูปได้ตรงกัน โรงเรียน/สถานศึกษาควรดำเนินการจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จใน 3 ด้าน คือ 1) ตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (ตัวแปรตามของการวิจัย) 2) ตัวบ่งชี้วิธีการจัดการเรียนรู้ (ตัวแปรต้นของการวิจัย) และ 3) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา งาน การพัฒนาตัวบ่งชี้ใน 3 ด้าน ดังกล่าว จะช่วยให้เห็นภาพงานที่ชัดเจนช่วยพัฒนาความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานและเป็นแนวทางในการวัดผล การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างเกณฑ์การประเมินด้วย

**ขั้นที่ 7 ขั้นการจัดทำเครื่องมือ** ทุกฝ่ายทั้งครู ผู้บริหาร และนักวิชาการภายนอกควรจัดเตรียมเครื่องมือการปฏิบัติงานให้พร้อมก่อนจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและได้ผลสูงสุด

**ขั้นที่ 8 ขั้นปฏิบัติการวิจัยและพัฒนา** การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน มีแผนปฏิบัติการ และเครื่องมือการวิจัยพร้อมแล้วสามารถเริ่มปฏิบัติการตามแผนได้ดังนี้

8.1 เก็บรวบรวมข้อมูลเส้นฐาน (baseline data) ทุกฝ่ายเก็บรวบรวมข้อมูลเส้นฐานที่จำเป็นต่องานของตน โดยใช้เครื่องมือที่เตรียมไว้

8.2 ครูปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาและปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน โดยครูลงมือจัดการเรียนการสอนตามแผนโดยใช้วิธีการหลักที่กำหนดไว้ (ตัวแปรต้น) และเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน(ตัวแปรตาม) ทั้งที่เป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ และที่เป็นผลการเรียนรู้ตามจุดเน้นของโรงเรียนแล้วนำผลการทดลองมาปรับวิธีการให้ดีขึ้นตามลำดับเป็นวงจรไปเรื่อย ๆ ครูทุกคนปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่กำหนดไว้เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลและส่งผลให้แก่โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารอาจแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาสังเคราะห์ผลงานวิจัยทั้งหมดเป็นภาพรวมของโรงเรียน ดำเนินการเช่นนี้เรียกได้ว่าเป็นการวิจัยและพัฒนาแบบรวมพลังของครูทุกคน ในขณะที่ครูทดลองใช้วิธีการที่กำหนด ครูอาจพบปัญหาเกี่ยวกับการใช้วิธีการนั้น ๆ ซึ่งครูควรดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเกี่ยวกับการใช้วิธีการนั้น

เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนด้วยจะช่วยให้ครูสามารถแก้ปัญหา พัฒนา ผู้เรียน และผลิตความรู้ใหม่ ๆ ทำให้ได้วิธีการและแนวทางที่ครูทดลองใช้แล้วได้ผล ซึ่งเหมาะสมกับเด็กไทยและบริบทไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อโรงเรียน/สถานศึกษา มีการรวบรวมและสังเคราะห์ผลงานวิจัยของครูทั้งหมด ก็จะทำให้เกิดองค์ความรู้ระดับ โรงเรียนขึ้น

8.3 ผู้บริหารดำเนินงานตามแผนงานที่สำคัญ 3 ด้าน และดำเนินการศึกษา วิจัยในประเด็นที่ตนสนใจ และนักวิจัยภายนอกก็ดำเนินงานตามแผนงาน และดำเนินการ วิจัยตามแผน เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยเช่นกัน

### **ขั้นที่ 9 ขั้นการสรุปผลและการขยายผล**

9.1 การสรุปผลงาน หลังจากการดำเนินงานตามลำดับรวม 8 ขั้นตอน ดำเนินการรวบรวมผลงานทั้งหมดและสรุปผลงานและงานวิจัยของตนคณะวิจัยของโรงเรียน/ คณะกรรมการ รวบรวมผลงานครูและสังเคราะห์เป็นภาพรวมโรงเรียน (คณะกรรมการ) รวบรวมข้อมูลครู ผู้บริหาร และนักวิจัยภายนอก และเขียนรายงานการวิจัย รวมทั้งจัดเก็บ ผลงานอย่างเป็นระบบจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ประโยชน์ด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านการ ประเมินคุณภาพภายนอก

9.2 การขยายผล เมื่อดำเนินการได้ผลในระดับหนึ่ง โรงเรียนควรจัดทำ นโยบายเชิงยุทธศาสตร์และเร่งรัดให้มีการนำไปปฏิบัติโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน ของตน เช่น เพื่อให้งานการปฏิบัติรูปการเรีรู้ทั้งโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน ปกติ และควรมีการจัดทำระบบเชื่อมโยงหรือการสร้างเครือข่ายภายในสถานศึกษาภายใน เขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและต่างเขตกัน

**ขั้นที่ 10 ขั้นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน** สถานศึกษาควร ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จ และประเมิน ความสำเร็จที่ตั้งไว้

กระบวนการทั้ง 10 ขั้นตอนดังกล่าว มียุทธศาสตร์เฉพาะของแต่ละขั้นตอน และ ยุทธศาสตร์ร่วมของทุกขั้นตอน นำเสนอได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ยุทธศาสตร์เฉพาะและยุทธศาสตร์ร่วมของขั้นการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร.

ขั้นตอนการดำเนินการตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วพร.	ยุทธศาสตร์เฉพาะของแต่ละขั้นตอน	ยุทธศาสตร์ร่วมของทุกขั้นตอน
ขั้นที่ 1 ขั้นการเตรียมการดำเนินงาน		1. การสร้างความรู้ด้วยตนเอง (school - based constructivism) 2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง (system and consistency in autonomy learning) 3. การมีพี่เลี้ยงทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (inside and outside mentoring system) 4. การสื่อสารที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (effective communication) 5. การรวมพลัง (collaboration) 6. การเสริมพลังอำนาจ (empowerment)
ขั้นที่ 2 ขั้นการสร้างความตระหนักและกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัย	การกำหนดจุดเน้นและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (focus and common vision)	
ขั้นที่ 3 ขั้นการพัฒนาบุคลากร	การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ (theory and research into practice : TRIP)	
ขั้นที่ 4 ขั้นการวางยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ (TRIP)	
ขั้นที่ 5 ขั้นการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนงานวิจัยของบุคลากรทุกฝ่าย	การบูรณาการ (integration) + TRIP	
ขั้นที่ 6 ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน	การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ (TRIP)	
ขั้นที่ 7 ขั้นการจัดทำเครื่องมือ	การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ (TRIP)	
ขั้นที่ 8 ขั้นปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติ (TRIP)	
ขั้นที่ 9 ขั้นการสรุปผลและการขยายผล		
ขั้นที่ 10 ขั้นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน	การประเมินอย่างครอบคลุม (comprehensive evaluation)	



## การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีความเป็นมาที่ยาวนานในการสืบหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับชุมชน อุตสาหกรรม บริษัทและองค์กรอื่น ๆ ในทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันมีลักษณะที่เป็นไปเพื่อการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคมมากกว่าการแก้ไขปัญหาการสอนที่เจาะจงเฉพาะของครูในชั้นเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้มีลักษณะในเชิงปฏิบัติการเพื่อสืบหาข้อเท็จจริง ซึ่งบ่อยครั้งที่เดียวเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีชื่อเรียกได้หลายชื่อ แต่ที่เรียกกันบ่อย ๆ คือ “การสืบค้นข้อเท็จจริงบนพื้นฐานของชุมชน” (Stringer, 1999, p.9) “การวิจัยโดยการกระทำร่วมกัน” หรือ “การวิจัยแบบมีส่วนร่วม” (Kemmis & McTaggart, 2000, p.567), หรือ “การวิจัยด้วยการวิพากษ์วิจารณ์” (Mills, 2000, p.7) ซึ่งในความหมายโดยรวมแล้วก็คือ “การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” นั่นเอง

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของคนในองค์กร ชุมชนและชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัว (Stringer, 1999) แม้ว่าหลายประเด็นจะเหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูหรือของสถานศึกษา แต่ประเด็นที่แตกต่างกันออกไปก็คือการมีส่วนร่วมกันบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในความพยายามปรับปรุงพัฒนา และการมอบอำนาจให้กับบุคลากรและองค์กรทางการศึกษา เมื่อนำมาประยุกต์ในวงการศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีจุดเน้นที่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นและการสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลแต่ละคนในสถานศึกษา การจัดระบบการศึกษาและชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษา นอกจากนั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยังมีพื้นฐานความคิดที่ชัดเจนในการปรับแนวทางของกระบวนการ สืบหาข้อเท็จจริงของผู้วิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมข้อมูล ในวัตถุประสงค์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการสืบหาข้อเท็จจริง

ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมศึกษาประเด็นปัญหาเกี่ยวข้อง ความต้องการในการแก้ไขปัญหา ชีวิตความเป็นอยู่ของนักเรียนและครู ตัวอย่างเช่นปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และปัญหาชั้นเรียนในสังคมที่อาจจะเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้ เช่น การศึกษาเฉพาะประเภทหรือกลุ่มนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา แบบเรียนที่ขาดบุคคลสำคัญทางประวัติศาสตร์หรือขาดเนื้อหาสำคัญทางวัฒนธรรมและศีลธรรม การประเมินผลที่เน้นการความล้มเหลวของผู้เรียนมากกว่าการเรียนรู้ที่ได้รับ การศึกษากลุ่มนักเรียนที่เก็บตัวในชั้นเรียนในการเรียนแบบมีส่วนร่วม ความ

ไม่เสมอภาคของการจัดสรรเงินเดือนที่ให้กับบุคลากรชายมากกว่าบุคลากรหญิงในวิทยาลัย เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาประเด็นปัญหาที่อยู่ในความสนใจเหล่านี้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องการกระบวนการที่มีพื้นฐานบนความเสมอภาคและมีหลักของการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะเปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเด็นที่กำลังศึกษา โดยอาศัยการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของทุกฝ่ายดีขึ้นตัวอย่างเช่น ผู้วิจัยต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กำหนดกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลัก กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้วิจัย และการสร้างบรรยากาศภายในบริบทของสนามวิจัย (Stringer, 1999) คำนิยามทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตก็เป็นประเด็นที่สำคัญ ซึ่งอาศัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าวนี้จะนำมาซึ่งมุมมองใหม่สำหรับโรงเรียน ชุมชน สโมสรเยาวชน และกลุ่มคุณธรรมจริยธรรมภายในสถานศึกษา

เค็มมิส และ วิลคินสัน (Kemmis and Wilkinson) (1998) ได้สรุปลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบุคคลกับส่วนรวม เพื่อสร้างความเข้าใจว่าแต่ละบุคคลถูกสร้างใหม่โดยอาศัยการปฏิบัติการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม เมื่อนำมาประยุกต์กับการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอาจเป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู เป็นต้น

2. รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาโดยอาศัยการมีส่วนร่วม หมายความว่า แต่ละบุคคลแต่ละฝ่ายศึกษาตนเอง ระหว่างกระบวนการศึกษานี้ พวกเขาดำเนินการตรวจสอบว่าตนเองมีความเข้าใจอย่างไร มีทักษะ ค่านิยม รวมถึงความรู้ของตนเองในปัจจุบันทั้งในแง่ที่ดีและแง่ที่เป็นอุปสรรคนั้นมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ครูผู้สอนต้องการศึกษาตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงานของพวกเขา และความรู้เหล่านี้ได้สร้างแนวทาง (และอุปสรรค) ให้กับครูต่อการทำงานกับผู้เรียนหรือไม่

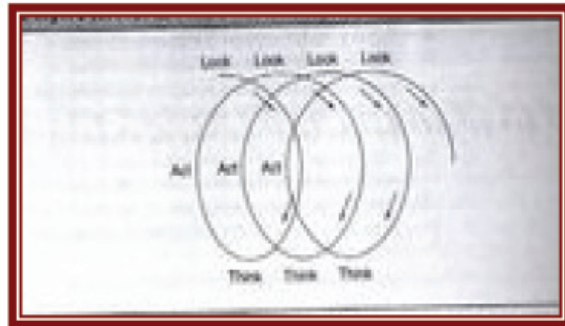
3. รูปแบบการวิจัยเป็นการลงมือปฏิบัติและทำงานร่วมกัน เพราะว่าการค้นหาความจริงนี้จะสำเร็จได้ด้วยผู้อื่น เป็นการลงมือปฏิบัติเนื่องจากว่าเป็นการสำรวจการกระทำของชุมชน ผลผลิตของความรู้ โครงสร้างขององค์กรทางสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดการกระทำที่เป็นอุปสรรคที่ไม่สมเหตุสมผล ลดการสูญเสีย ลดความอยุติธรรม หรือความไม่พึงพอใจลง ตัวอย่างเช่น ครูอาจต้องทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ เพื่อลดการสูญเสียและระดับของความไม่พึงพอใจของการทำงานแบบร่วมศูนย์ในโรงเรียนซึ่งทำให้ขาดผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการปฏิบัติการที่จุดประกายที่สร้างสรรค์ เพื่อให้หลุดออกจากอุปสรรคของความไม่สมเหตุสมผล และโครงสร้างการทำงานที่ไม่เหมาะสมที่จำกัดมิให้เกิดการพัฒนา ตัวอย่างเช่นจุดประสงค์ของการศึกษาเพื่อมุ่งไปยังการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารงานแบบรวมอำนาจของครูในสถานศึกษา การปรับกระบวนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น เป็นต้น

5. วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลได้หลุดพ้นจากอุปสรรคที่พบในสื่อ ในภาษา ในกระบวนการทำงาน และในความสัมพันธ์ของอำนาจที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ครูอาจได้รับความกดดันจากกฎระเบียบของโรงเรียนซึ่งทำให้รู้สึกที่ไม่ได้รับอำนาจในการดูแลผู้เรียนในชั้นเรียน

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยแบบไตร่ตรองครุ่นคิด และเน้นในเรื่องของการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ สิ่งนี้เกิดขึ้นในรูปแบบของการไตร่ตรองอย่างเป็นพลวัตกับการลงมือกระทำ เมื่อครูไตร่ตรองถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในโรงเรียนควบคู่ไปกับการลงมือปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีกหลาย ๆ ครั้ง พร้อมกับทบทวนประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้กับสิ่งที่ได้เรียนรู้และสิ่งที่กระทำสำเร็จจากผลของการปฏิบัตินั้นเป็นต้น

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถแสดงให้เห็นถึงวงจรที่เป็นพลวัตในการค้นหา การคิดและการกระทำได้ดีที่สุด สตริงเจอร์ (Stringer) (1999) เรียกกระบวนการนี้ว่า “พลวัตแห่งการกระทำร่วมกัน” แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นการวิจัยที่ไม่เกิดขึ้นแบบเส้นตรงที่แน่นอน แต่เป็นกระบวนการทำซ้ำ การปรับการดำเนินการและการแปลความหมาย ดังภาพที่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการค้นหา การคิด และการกระทำอย่างชัดเจนมากขึ้น สตริงเจอร์เน้นถึงความสำคัญของการค้นหา เพื่อให้ เกิดภาพที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในเหตุการณ์ที่พวกเขาได้ประสบการณ์อยู่ ช่วงการค้นหประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล (เช่น โดยอาศัยการสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร) การบันทึกและการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการสร้างและการรายงานผลให้กับผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายได้รับทราบ ช่วงการคิด หมายถึงการตีความประเด็นปัญหาอย่างลึกซึ้งและกำหนดความสำคัญก่อนหลังของการกระทำ ช่วงการกระทำ เป็นการแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติต่อปัญหาที่ได้รับไว้ ช่วงนี้รวมไปถึงการกำหนดแผนและทิศทางการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ หน้าที่ ผู้รับผิดชอบ รวมไปถึงความปลอดภัยของแหล่งข้อมูล และยังรวมไปถึงการนำแผนการที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติ การให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติ นั้น ๆ



ภาพที่ 2.1 วงจรแสดงพลวัตของการกระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่องในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ  
ที่มา: สตริงเจอร์ (1999) Stringer, E.T. Action Research, p. 19, copyright (c) 1999  
by Sage Publications. Reprinted by permission of Sage Publications.

### ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

แม้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แต่รูปแบบทั้งสองยังมีลักษณะพื้นฐานที่เหมือนกันคือ การวิจัยที่เป็นการปฏิบัติการ ฉะนั้นการเข้าใจลักษณะเหล่านี้ก็จะช่วยให้การออกแบบการวิจัยของตนเองหรืออ่านงานวิจัยหรือประเมินงานวิจัย และใช้ผลการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อลงในเอกสารวรรณกรรมบทที่ 2 ของงานวิจัยได้ดียิ่งขึ้น ลักษณะเหล่านี้คือ ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติ ศึกษาการปฏิบัติของผู้วิจัย-นักการศึกษาเอง เป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้วิจัยและสมาชิกของกลุ่ม เป็นกระบวนการพลวัตที่หมุนเวียนไปมาอย่างต่อเนื่องระหว่างการไตร่ตรอง การรวบรวมข้อมูล และการลงมือปฏิบัติ การพัฒนาแผนการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาเชิงปฏิบัติที่สนใจ การขยายผลของการวิจัยกับโรงเรียนในท้องถิ่น ชุมชน และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติ การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาจริง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจะศึกษาเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในเชิงปฏิบัติซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ทันทีกับการศึกษา ประเด็นปัญหาอาจเกี่ยวกับครูในชั้นเรียนเพียงคนเดียวหรือครูหลายคนในแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ อาจจะเป็นปัญหาของโรงเรียนในชุมชน หรือ นโยบายหรือโครงสร้างของโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคต่ออิสรภาพและการทำงานของแต่ละคน หรืออาจเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่อาศัยอยู่ในอำเภอในเมืองนั้น ๆ การวิจัยดังกล่าวมิได้มีความประสงค์เพื่อสร้างพัฒนาความรู้ในตัวเอง แต่เพื่อที่จะพัฒนาและประยุกต์ใช้กับเป้าหมายเฉพาะ ณ เวลานั้น ๆ

2. ศึกษาการปฏิบัติของผู้วิจัย-นักการศึกษาเอง ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการจะศึกษาและสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองมากกว่าไปศึกษาประเด็นปัญหาของผู้อื่น ในกรณีนี้ ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเกี่ยวข้องกับตนเองโดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในขอบเขตของการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ประเด็นปัญหาในโรงเรียนหรือเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การวิจัยดังกล่าวมีลักษณะของการศึกษาสถานการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้วิจัยเอง เป็นการไต่ตรองในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเพื่อพัฒนาตนเองเหมือนกับการที่ผู้วิจัยต้องการปรับปรุงการจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนของตนให้ดีขึ้น ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการทำการทดลองด้วยตนเอง ตรวจสอบการกระทำและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และต่อจากนั้นก็นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงสร้างการกระทำใหม่ในอนาคต ดังนั้น จึงเรียกการวิจัยแบบนี้ว่า “พลวัตของการไต่ตรองตนเอง”

3. เป็นการร่วมปฏิบัติการกับผู้อื่น ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการร่วมมือกับกลุ่มสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย กลุ่มสมาชิกเหล่านี้อาจเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกภายในโรงเรียนหรือกลุ่มบุคคลภายนอกเช่นผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยหรือกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในชุมชน การเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลภายนอกนั้นไม่ได้เป็นเพียงการรวบรวมหรือการนำข้อมูลต่าง ๆ มาให้เท่านั้น แต่มีความหมายไปถึงการเข้ามามีบทบาทในการคิด การกระทำ การรับรู้และเกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กันกับกลุ่มสมาชิกอื่น ๆ ในเรื่องที่จะวิจัยนั้น (สติงเจอร์, 1999) มันรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศของการยอมรับและความสัมพันธ์ที่ร่วมมือกัน การสื่อสารด้วยรูปแบบที่จริงใจและเหมาะสม และการรวมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาทุกคนทุกกลุ่มมาช่วยเหลือกัน แต่ละบุคคลอาจมีหน้าที่ที่แตกต่างกันไปพร้อมกับปรับเปลี่ยนบทบาทกันบ้างระหว่างการทำงานสิ่งสำคัญคือความคิดที่จะทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้

4. การใช้กระบวนการพลวัต ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำซ้ำ ๆ เป็นวงจรพลวัต ประเด็นสำคัญคือผู้วิจัยดำเนินการวิจัยซ้ำไปซ้ำมาระหว่างการคิดไต่ตรองปัญหา การรวบรวมข้อมูลและการนำไปลงมือปฏิบัติ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมิได้เป็นไปในแนวเส้นตรงหรือเป็นผลโดยบังเอิญจากปัญหาสู่การปฏิบัติ แต่เป็นกระบวนการของการคิดไต่ตรอง การรวบรวมข้อมูล ความพยายามแก้ไขปัญหานั้นที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลตลอดกระบวนการ

5. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนต่อไปคือการระบุแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยจะต้องสร้างรูปแบบของแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา แผนปฏิบัติการดังกล่าวอาจรวมไปถึงการนำเสนอข้อมูลต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การร่างโปรแกรมตัวอย่าง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หลาย ๆ ครั้ง หรือ การดำเนินการโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง



เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ (สติงเจอร์, 1999) แผนปฏิบัติการอาจเป็นแผนอย่างเป็นทางการ หรือ การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับสิ่งที่จะดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล เล็ก ๆ เช่น กลุ่มนักเรียนในชั้นเรียน หรือ เกี่ยวข้องกับชุมชนทั้งหมด

6. การรายงานผลการวิจัยในรูปแบบที่ถือปฏิบัติกันมานั้นส่วนใหญ่จะนำผลการวิจัยไปลงในวารสารทางวิชาการและหนังสือสิ่งพิมพ์เท่านั้น แต่สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยจะรายงานต่อผู้บริหารโรงเรียนซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงพัฒนา ได้ทันที รายงานผลการวิจัยต่อโรงเรียนในท้องถิ่น ชุมชนและบุคลากรทางการศึกษา ผล การวิจัยเชิงปฏิบัติการก็สามารถนำเสนอในวารสารเชิงวิชาการได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการมักจะให้ความสนใจที่จะนำเสนอผลการวิจัยให้กับบุคคลในท้องถิ่นมากกว่า เพราะสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการลงมือปฏิบัติในองค์กร หรือในชั้นเรียนของตนเองได้ ฉะนั้นเป้าหมายของการขยายผลคือครูด้วยกันเอง อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครองที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ระบบของ เว็บไซต์ของโรงเรียน ระบบออนไลน์ของสถาบันต่าง ๆ ก็เป็นช่องทางให้ผู้วิจัยยังสามารถ ขยายผลประชาสัมพันธ์ได้เช่นเดียวกัน เวทีการสนทนาทางนวัตกรรมใหม่ที่จัดขึ้นในหลาย ๆ โอกาสก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้ ส่วนรูปแบบของ การนำเสนออาจเป็นได้ทั้งบทละคร บทกวี บทความ แผ่นสไลด์หรือดนตรี เป็นต้น

### ● ขั้นตอนในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ

#### ขั้นตอน 1 พิจารณาความเป็นไปได้และเหมาะสมที่จะใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบประยุกต์ของการค้นหาข้อเท็จจริงที่เป็นระบบ และมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหลาย ๆ สถานการณ์ ผู้วิจัยอาจจะใช้เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหา ซึ่งโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานของผู้วิจัยหรือในชุมชนของผู้วิจัย การทำวิจัยดังกล่าวต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบ ทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา โดยหลักการแล้วการที่จะช่วยให้กระบวนการทำ วิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ฝ่ายซึ่งเป็นผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากการวิจัยนั้นและเป็นผู้ที่สามารถมาร่วมในโครงการ วิจัยนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ยังต้องการความเข้าใจถึงวิธีการ รวบรวมข้อมูลที่หลากหลายทั้งในรูปแบบของปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผน เชิงปฏิบัติการต่อไปได้

## ขั้นตอน 2 ระบุปัญหาที่จะศึกษา

เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ ปัญหา นั้น ๆ ต้องได้รับการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวต้องเป็นปัญหาในเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยเผชิญอยู่หรือในชุมชนของผู้วิจัยเอง (Kemmis & Wilkinson, 1998) ผู้จัดการศึกษาจะต้องพิจารณาถึงประเด็นปัญหาที่จำเป็นต่อการค้นคว้าด้วยกระบวนการไตร่ตรองที่ดีโดยอาจจะบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเขียนเป็นลักษณะคำถามที่ต้องการค้นคว้าหาคำตอบ

วิธีการเดียวที่จะเริ่มต้นการศึกษาค้นคว้าคือการหาประเด็นการวิจัย ในระหว่างการเริ่มต้นหาประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขนั้น ผู้วิจัยอาจจะเกิดปัญหาที่ตามมาหลายประการในตอนเริ่มต้นของการวิจัย (Schmuck, 1997) ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการอาจเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูล ประเมินผลข้อมูลที่ได้มา หรือแม้แต่การทดลองวางแผนการปฏิบัติการ

## ขั้นตอน 3 ระบุแหล่งที่จะช่วยกำหนดปัญหา

การสืบหาจากแหล่งค้นคว้าที่หลากหลายจะช่วยให้ในการศึกษาปัญหา วรรณกรรม และข้อมูลที่มีอยู่อาจจะช่วยท่านในการสร้างแบบแผนในการลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการทบทวนค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและพิจารณาถึงผลการวิจัยที่ผ่านมาการสอบถามเพื่อนผู้วิจัยเพื่อขอคำแนะนำจะช่วยเริ่มต้นการวิจัยได้เป็นอย่างดี การเข้าร่วมทีมทำงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือผู้ที่มีความรู้ในชุมชน หรือศึกษากับบุคคลที่เคยทำวิจัยเชิงปฏิบัติการมาก่อนก็สามารถช่วยทำให้ท่านเกิดความเข้าใจในระหว่างการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ด้วยเช่นเดียวกัน

## ขั้นตอน 4 ระบุข้อมูลที่ต้องการ

วางแผนยุทธวิธีในการรวบรวมข้อมูล หมายความว่าผู้วิจัยต้องตัดสินใจว่าใครจะสามารถให้ข้อมูลกับท่านได้ กลุ่มเป้าหมายก็คนที่ จะทำการศึกษา วิธีการเข้าถึงคนเหล่านั้น ความกลมกลืนและการสนับสนุนที่ผู้วิจัยคาดหวังจากผู้ให้ข้อมูล กรณีที่ผู้วิจัยจัดทำวิจัยเพื่อขอจบหลักสูตรการศึกษาใด ๆ ผู้วิจัยจำเป็นต้องเสนอรูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อทบทวนความเป็นไปได้ด้วย

สิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไปคือ ข้อมูลชนิดใดที่ผู้วิจัยต้องการรวบรวม เป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองรูปแบบ มันจะช่วยให้ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงความเป็นไปได้ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ทั้งสองรูปแบบ ตัวอย่างเช่น มิลส์ (Mills) (2000) ได้ทำการวิจัยโดยอาศัยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพใน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ด้านประสบการณ์ ด้วยวิธีบันทึกการสังเกตและการสนทนา 2) ด้านการค้นหา ด้วยวิธีการสอบถามจากบุคคล และ 3) ด้านการตรวจสอบ ด้วยวิธีการบันทึก

## ขั้นตอน 5 การนำข้อมูลมาใช้

การรวบรวมข้อมูลจะต้องใช้เวลามากโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้วิจัยเก็บข้อมูลมาจากหลายแหล่ง นอกจากนี้ผู้ร่วมทีมทำงานอาจมีเวลาจำกัดในการที่จะดำเนินการตามแผนการเก็บข้อมูลหรือการสัมภาษณ์ทั้งหมด ความถูกต้องของข้อมูลที่บันทึกรวบรวมมา การนำข้อมูลมาแยกเก็บเป็นประเภท การระบุกำหนดประเภทข้อมูล การวิเคราะห์ประเภทข้อมูล และรวมถึงการพิจารณาคุณภาพของข้อมูลที่ได้อาจเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## ขั้นตอน 6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยอาจดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเองหรือขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญในวิเคราะห์ข้อมูลโดยเฉพาะ ท่านอาจจะแสดงผลการวิจัยให้กับผู้อื่นได้ช่วยในการตีความในสิ่งที่ค้นพบ ท่านอาจจะใช้วิธีเปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มย่อยหรือศึกษาความสัมพันธ์ในหลาย ๆ ตัวแปรก็ได้ แต่โดยทั่วไปการใช้สถิติเชิงบรรยายก็ถือว่าเป็นการเพียงพอแล้ว สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งสำคัญคือการจัดการกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติการต่อไป

## ขั้นตอน 7 การวางแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการอาจเป็นข้อความที่เขียนไว้แบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบใหม่ที่จะต้องนำไปใช้ หรือเป็นแผนปฏิบัติการที่มีวิธีการหลากหลายในการจัดการกับปัญหา หรือรวมถึงการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้มากับกลุ่มทีมงานครู ผู้ร่วมงานโรงเรียนหรือชุมชนอื่น ๆ แผนอาจเขียนไว้อย่างเป็นทางการหรือทำเป็นเพียงเค้าโครงกว้าง ๆ อาจพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของนักการศึกษาหรือผู้ทำวิจัยเองก็ได้ สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่า ท่านมีวิธีที่จะนำความคิดนั้น ๆ ไปทดลองแก้ไขปัญหานั้นที่ท่านเผชิญอยู่แล้ว

## ขั้นตอน 8 การนำแผนปฏิบัติการไปใช้และการตรวจสอบ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในหลาย ๆ โครงการ หมายถึงการนำแผนที่วางไว้ไปดำเนินการและตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สิ่งนี้รวมไปถึงความพยายามในการที่จะแก้ไขปัญหาคัดตามถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น การพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นท่านจำเป็นต้องย้อนกลับไปดูคำถามของการวิจัยที่ท่านต้องการหาคำตอบโดยเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่เกิดขึ้นนั้น

ท่านจำเป็นต้องไตร่ตรองสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้มาจากการนำแผนไปปฏิบัติและแบ่งปันข้อค้นพบกับผู้อื่น กับเพื่อนร่วมอาชีพ กับคณะกรรมการโรงเรียน ผู้วิจัยในระดับมหาวิทยาลัย หรือผู้กำหนดนโยบายในบางกรณีกระบวนการแก้ไขอาจจะไม่นำไปสู่ความสำเร็จ อันเป็นเหตุ

ที่จะนำไปสู่การทดลองความคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ด้วยเหตุนี้โครงการวิจัยหนึ่งอาจจะนำไปสู่โครงการวิจัยอีกโครงการหนึ่งที่เกี่ยวข้องต่อไปก็ได้

### การประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การประเมินผลคุณภาพของการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการให้พิจารณาประเด็นต่อไปนี้ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและเชิงการปฏิบัติ (Mills, 2000; Kemmis & Wilkinson, 1998):

1. การวิจัยเป็นประเด็นปัญหาในเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือไม่
2. ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะไปสู่การกำหนดปัญหาหรือไม่
3. ผู้วิจัยได้ร่วมกับบุคคลอื่นในระหว่างทำการศึกษาค้นคว้าหรือไม่ ได้ให้การยอมรับกับผู้ร่วมงานทุกคนหรือไม่
4. แผนปฏิบัติการเกิดขึ้นจากการศึกษาข้อมูลอย่างสมเหตุสมผลหรือไม่
5. มีหลักฐานอะไรที่แสดงให้เห็นว่าแผนปฏิบัติการนั้นเกิดขึ้นมาจากการคิดไตร่ตรองของผู้วิจัยอย่างเชี่ยวชาญ
6. งานวิจัยได้เพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงานให้มีพลังอำนาจในตัวเองมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง หรือ ทำให้เกิดความเข้าใจใหม่หรือไม่
7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจริง ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นใหม่หรือไม่
8. ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ถูกรายงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้หรือไม่

### การนิเทศแบบกัลยาณมิตร

สุมน อมรวิวัฒน์ (2530) ได้กล่าวถึงการนิเทศแบบกัลยาณมิตรว่ามีลักษณะสำคัญ 5 อย่าง ดังนี้

1. กัลยาณมิตรนิเทศเน้นการนิเทศคน ผู้บริหารอาจจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มกับครูหรือนักเรียนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในช่วงเข้าก่อนเรียนหรือเย็นหลังเลิกเรียนของวันใดวันหนึ่งในแต่ละสัปดาห์ตามแต่จะตกลงกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและร่วมมือกันแก้ปัญหาได้ดีกว่าการเขียนเสนอความคิดเห็นในกระดาษ
2. กัลยาณมิตรนิเทศ เป็นกระบวนการของการให้ใจ และร่วมใจ สิ่งสำคัญคือ การทำให้ครูในโรงเรียนมาทำงานด้วยความสมัครใจ มากกว่าจำใจจึงจะทำให้เกิดการร่วมใจทำงานของครูในโรงเรียน และนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

3. กัลยาณมิตรนิเทศต้องเริ่มจากความศรัทธา ผู้บริหารหรือผู้นิเทศต้องสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นให้เกิดกับครู สร้างความไว้วางใจให้เกิดการยอมรับ สนับสนุนกัน เกื้อกูลกัน เมื่อครูมีศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บริหาร ผู้นิเทศ การยอมรับในคำแนะนำ ช่วยเหลือจะตามมาตลอดจนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

4. กัลยาณมิตรนิเทศแบบสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรค้นหาจุดเด่น หรือข้อดีของครูแต่ละคนในโรงเรียนสำหรับที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดเวทีให้ครูมีโอกาสนำเสนอข้อมูลความสำเร็จ ความคิดของตนเองเพื่อแบ่งปันและสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น การสื่อสารภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการช่วยให้โรงเรียนมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะด้านข่าวสารข้อมูลเกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

5. กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศมาจากฐานปัญญาธรรม เมตตาธรรม และความ เป็นจริงในชีวิต ดังนี้

ฐานที่ 1 คือ ปัญญาธรรม คือฐานความรู้ ผู้บริหารและครูต้องกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารควรทำคนเป็นแบบอย่าง ให้การสนับสนุน อำนาจ ความสะดวก เช่น มีป้ายกระดานข่าวให้ความรู้ครู จัดเครื่องคอมพิวเตอร์ Internet ให้ใช้ เป็นต้น ครูเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น เป็นครูที่มีความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ฐานที่ 2 คือ เมตตาธรรม คือฐานความรัก ผู้บริหารต้องเมตตา ให้ความรักกับทุกคนโดยเริ่มจากตนเอง เช่น ไม่โหมงานอยู่คนเดียว พยายามกระจายงาน ทำคนให้มีชีวิตชีวา สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู

ฐานที่ 3 คือ ความเป็นจริงในชีวิต คือการปรับตัวในการทำงานในวัฒนธรรมเดียวกัน ผู้บริหารต้องเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานทั้งของบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

## ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ขึ้นได้ ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย เป็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะการณ์เช่นนี้หน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ ต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานในหน่วยงาน เวลาที่เราต้องการพัฒนาองค์กรหรือให้สิ่งใหม่แก่องค์กรหรือที่เรียกว่า

Interventions ซึ่งพบว่า คนเราจะเปลี่ยนแปลงทันทีทันใดนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย โดยธรรมชาติของคนเรานั้นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนจำนวนน้อยมากที่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเมื่อควรเปลี่ยน คนส่วนใหญ่อาจจะรีรอดูก่อนว่าควรเปลี่ยนหรือไม่ คนที่เปลี่ยนแปลงแล้วเป็นอย่างไรกันบ้าง ถ้าพอใช้ได้ก็อาจจะทำตามกัน กลุ่มสุดท้ายที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใดๆ คิดว่าอยู่อย่างเดิมนี้ก็ดีอยู่แล้วเราจะเปลี่ยนกันไปทำไม ดังนั้นการจะนำพาองค์กรต่าง ๆ ให้เปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงแค่ประกาศว่าเราจะเปลี่ยนแล้วทุกคนจะยอมทำตามนั้น เราจึงมีอีกศาสตร์ที่เรียกว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์ปัจจุบันต้องมีความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำที่สามารถใช้ภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายและการช่วยผู้คนที่ก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละบุคคลมีอยู่ ส่วนใหญ่จะพบว่าองค์กรหลายแห่งยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของลูกน้องได้อย่างเต็มที่เหตุผลหนึ่ง ก็คือ ผู้บริหารยังนำเทคนิคเก่า ๆ หรือเทคนิคที่ล้าสมัยแล้วมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารยังมีความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าความคิดของตนนั้นถูกต้อง ความเชื่อหรือความคิดที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้จึงเป็นตัวขัดขวาง ทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว

### ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997 : 374 citing Burns, 1978. Leadership) แบล (Bass, 1985: 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบล เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับ

ค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างเต็มที่ที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass)

### **แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้นสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

### **ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

เบิร์น (Burn. 1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหา เพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

แบส (Bass. 1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

กริฟฟิน (Griffin. 1996:504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดูบริน (Dubrin. 1998:2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 1999:5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544 : 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 63) ภาวะผู้นำแบบปรวิวรรต (รัชนี้ วิเศษสังข์.2537 :18)

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540:15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540:8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตัวเอง

สุดา ทัพสุวรรณ (2541:8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากความหมายโดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้



การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น**

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk & Fleet. 1992 : 175-176 ; citing Burns. 1978. Leadership.) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51; อ้างอิงจาก Burns.1978 Leadership.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึก

ให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอธน์ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส**

จากทฤษฎีของเบอธน์ แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบสกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอธน์และแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### **คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ ทิชซีและดีเวนนา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62; อ้างอิงจาก Tichy & Devanna. 1986. Training and Development. P. 19-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วย 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM ) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและ

วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจ

มากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะติดตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

“รูปแบบ (Model)” เป็นเครื่องมือทางความคิดที่ใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ หรือ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ซึ่งสร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์ หรือ ทฤษฎีและหลักการต่างๆ ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบคือ จะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่สามารถพิสูจน์ได้โครงสร้างของรูปแบบจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ และสามารถสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ได้ (ทิสนา แคมมณี. 2545: 218-221)

รูปแบบ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการประเมินนั้นๆ
- 2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการประเมินหลักการที่ยึดถือ

3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ

4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีดำเนินการอันจะช่วยให้กระบวนการนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี 5 แบบ หรือ 5 ลักษณะ คือ

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

4) รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผังแผนภาพ ไตอะแกรม กราฟ เป็นต้น

5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์หรือปัญหาใดๆ มักใช้ในด้านศึกษาศาสตร์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซาบาร์ และฮาซาฮาร์ (Sabar & HaShahar. 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพโรงเรียนกับการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการศึกษารูปแบบการจัดการของโรงเรียนรวมทั้งผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการนำผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้เป็นการศึกษารายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการอบรม เช่น ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนในการหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนในการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังพบว่าการอบรมในโรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ จะช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เพิ่มแรงจูงใจ ทักษะคิดในการทำงาน รวมทั้งช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในโรงเรียนอีกด้วย

โรบินสัน และคาร์ริงตัน (Robinson & Carrington. 2002) ศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ

มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษารายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การสำรวจความต้องการจำเป็นการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Discussion) โดยให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็นกลุ่มย่อย ประมาณ 16 คน ประเด็นการอภิปราย คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ พื้นที่ของการพัฒนาวิชาชีพครู

**ขั้นตอนที่ 2** การออกแบบการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานระหว่างนักวิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกมา 1 กรณี เพื่อเลือกจุดเน้นและรูปแบบการเรียนรู้ของครู ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group) แบ่งครูออกเป็น 2 กลุ่ม คือ รูปแบบการเรียนรู้ของครู จุดเน้นความสนใจของครู และสารสนเทศที่ครูต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นักวิจัยกับครูมืออาชีพและครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายร่วมกันวางแผนการเรียนรู้กับนักวิจัยคนที่สองและครูมืออาชีพ

**ขั้นตอนที่ 4** การฝึกปฏิบัติจริงในห้องเรียน เป็นการดำเนินงานของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำแผนการจัดการเรียนรู้และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 3 ลงสู่ห้องเรียน ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ในระหว่างการสนทนากลุ่ม ครูจะได้รับเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูเลือกพื้นที่ความสนใจได้

**ขั้นตอนที่ 5** การนิเทศและติดตามผล เป็นการดำเนินงานของนักวิจัยคนที่สองกับครูแต่ละคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นักวิจัยคนที่สองจะเข้าไปเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนและดำเนินงานตามหัวข้อความสนใจของครูแต่ละคน รวมทั้งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนแผนการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วง สัปดาห์ที่ 2 - สัปดาห์ที่ 6 และใช้เทคนิคในการสนทนากลุ่มวันสุดท้าย 1 วันครึ่ง ระหว่างครูกลุ่มที่ 1 กับครูกลุ่มที่ 2 เพื่อร่วมกันแบ่งปันความรู้ร่วมกันและรายงานความก้าวหน้าในการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 6** การสะท้อนความคิดของครูในกลุ่มรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย ใช้เทคนิคการสัมมนากลุ่มใหญ่ ประเด็นของการสัมมนา คือ ประโยชน์ของรูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จุดด้อยของการฝึกอบรม วิธีการทำให้เกิดความยั่งยืน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การดำเนินงานนี้ใช้เวลาเพียง 1 วันครึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ (1) พื้นที่จุดเน้นของครูรายบุคคล (2) ผลทางบวกของกระบวนการ (3) พื้นที่สำหรับการปรับปรุงและ (4) ความคิดเพื่อการร่วมมือรวมพลังอย่างยั่งยืน ซึ่งสรุปผลได้ว่ารูปแบบการอบรมดังกล่าว มีประสิทธิผลดี เน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ ผ่านกระบวนการร่วมมือรวมพลังระหว่างอาจารย์ใหม่มหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะว่า ควรมี

การปรับปรุงในเรื่องของเวลา และวิธีการมองหาจุดที่ต้องการพัฒนาหรือจุดที่สนใจซึ่งเป็นเรื่องยาก

อีเวอร์ทสัน (Evertson. 1989) ศึกษาการพัฒนาและใช้รูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้การวิจัยเชิงทดลอง เพื่อปรับปรุงการจัดการห้องเรียนในระดับประถมศึกษา หลักการที่ใช้ คือ ส่งหน่วยพัฒนาบุคลากรประจำเขตพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน จากนั้นผู้ให้การฝึกอบรมจะใช้เวลาเพิ่มอีก 2 สัปดาห์ สำหรับพัฒนาการนำเสนอและกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะจัดขึ้นก่อนวันเปิดภาคเรียน หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การให้ความรู้ เป็นการดำเนินงานระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับครูที่อยู่ในกลุ่มทดลองเพื่อให้ความรู้และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้พื้นที่ การเตรียมความพร้อมของห้องเรียน การสร้างกฎสำหรับพฤติกรรมโดยทั่ว ๆ ไป การสร้างกฎและกระบวนการสำหรับเรื่องเฉพาะ ได้แก่ ก) การใช้พื้นที่ในห้องเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวก ข) การใช้พื้นที่นอกห้องเรียน ค) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของห้องเรียน ง) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำวัน จ) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างกลุ่มย่อย

**ขั้นตอนที่ 2** การฝึกปฏิบัติจริงในห้องเรียน เป็นการดำเนินงานในครูที่อยู่ในกลุ่มทดลอง นำความรู้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ไปฝึกปฏิบัติในห้องเรียน ตั้งแต่วันแรกของการเปิดภาคเรียน ดำเนินการตลอดภาคเรียน

**ขั้นตอนที่ 3** การนิเทศติดตาม เป็นการดำเนินงานระหว่างผู้ให้การอบรมกับครูที่อยู่ในกลุ่มทดลอง เพื่อติดตามผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้ให้การฝึกอบรมจะเน้นย้ำหลักของการจัดห้องเรียน ได้แก่ ก) ความยืดหยุ่นด้านกิจกรรมและด้านวิชาการ ข) การรับรู้พฤติกรรมที่เหมาะสม ค) การหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ง) การลงโทษและการให้แรงเสริม จ) การปรับปรุงการสอนสำหรับเด็กรายบุคคลและรายกลุ่ม ฉ) การสอนให้เด็กมีเหตุผล และ ช) การจัดการกับปัญหาเฉพาะอย่าง รวมทั้งแนะนำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกเป็นรูปแบบที่ได้ผลดี เด็กที่เรียนในห้องดังกล่าวมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าและแก้ไขปัญหาคติกรรมที่ไม่เหมาะสมของตนเองได้ดีกว่า

อรพรรณ พรสีมา และพทธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ทำการสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 10



โครงการ ได้แก่ 1) โครงการปียมิตรสัมพันธ์ 2) โครงการกลุ่มเครือข่ายสัมพันธ์ 3) โครงการร่วมมือช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) โครงการร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน 5) โครงการจุดประกายด้วยปลายฟุ้งกัน 6) โครงการเครือข่ายสหมิตร 7) โครงการการมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน 8) โครงการธาตุพนมร่วมใจ 9) โครงการการเรียนรู้คู่สัญญา 10) โครงการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ไม่รู้จบ โดยโครงการดังกล่าวมีกรอบแนวความคิดของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลังจากนั้นครูนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในห้องเรียน ระยะเวลาในการอบรมส่วนใหญ่ ใช้เวลา 4 เดือน ผู้ให้การอบรมใช้ครูต้นแบบเป็นส่วนมาก

ศศิธร เขียวกอ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based training : SBT) โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการฝึกอบรม มีการเตรียมการจัดทำหลักสูตร สำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ 2) ระยะเวลาฝึกอบรม ในการวัดสมรรถภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบวัดเข้าฟังการบรรยายและฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ 3) ระยะหลังการฝึกอบรม มีการประเมินผล และปรับปรุงการฝึกอบรม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ผลของการวิจัยพบว่า รูปแบบของการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้พัฒนาครูได้ดี เมื่อหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสาระความรู้ใหม่ ทักษะคติต่อการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความสามารถของตน เพราะสามารถจัดได้สำหรับครูจำนวนมากและใช้เวลาสั้นอย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในด้านการลงมือปฏิบัติ ไม่ได้นำมาใช้จริง ส่วนการฝึกอบรมแบบ SBT จะมีประสิทธิภาพในแง่ของการลงทุนพัฒนาเห็นผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้กระบวนการฝึกอบรมยังสร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ได้ดี เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิด

ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรม พบว่า ครูในโรงเรียนสามารถเป็นผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีกว่าผู้ประเมินมืออาชีพหากครูนั้นมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ถูกต้องตามหลักการ เพราะจะมีจิตวิทยาการถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือ แนะนำได้ มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความไว้วางใจ จะรู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนผู้ให้การฝึกอบรมมืออาชีพและผู้เชี่ยวชาญภายนอก จะมีความรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนกว้างขวาง ทำให้สามารถอธิบายข้อสงสัยต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด มีประโยชน์ในแง่ความถูกต้องตามหลักการ ความคงทนของความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาครูมีคุณภาพ มี 3 ประการ คือ 1) เวลา คือ ครูต้องการเวลาที่เพียงพอ อบรมสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้การสนับสนุน

ในด้านเวลา งบประมาณ และวัสดุ มีการให้กำลังใจ กระตุ้นจิตสำนึก เผยแพร่ผลงาน และ 3) แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน กลุ่มเพื่อนครู และแหล่ง ค้นคว้าข้อมูลในโรงเรียน

### สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมจากงานวิจัยข้างต้นได้ ดังนี้

- 1) ขั้นสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่ม และเทคนิคการสนทนากลุ่ม
- 2) ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มในการฝึก ออกแบบ
- 3) ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ใช้การฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน
- 4) ชั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การประชุมแลกเปลี่ยน
- 5) ชั้นนิเทศและติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้การสนทนาเป็นรายบุคคล
- 6) ชั้นสะท้อนความคิด ส่วนใหญ่ใช้การสัมมนา
- 7) ชั้นประเมินผลการฝึกอบรม ใช้การสัมมนาและประเมินความพึงพอใจ

มีรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ของ ชีระพร อายุวัฒน์ และนภดล เจนอักษร (2552) ซึ่งทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารวิชาการ ได้แนวปฏิบัติ 17 ด้าน ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวกับสมรรถนะในด้านวิชาการ ของครู คือ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การวัดประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพล ทางตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ สรุปการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาสาระหลักการทำงาน 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตร 5) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผลประเมินผลและเทียบใช้ผล 7) การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศ การศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบคุณภาพภายในมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา องค์การอื่น 14) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์การ หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา 15) การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การ

คัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อสถานศึกษา

ชัตติยา ต้วงสำราญ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2552) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ศักดิ์ไทย สุรกิบบวร และ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาครูมี 2 ลักษณะ คือ 1) วิธีการพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย วิธีการศึกษาด้วยตนเอง และการฝึกปฏิบัติงาน และ 2) วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุม การอภิปราย การอบรม การศึกษารายกรณี การศึกษาดูงาน การสาธิต และกิจกรรมนันทนาการ

สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 4 นวัตกรรม คือ 1) การจัดการเรียนการสอนแบบ 2) การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ 3) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อทางไกลผ่านดาวเทียม และ 4) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาครูตามความต้องการและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้โรงเรียนคงอยู่เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาของชุมชนและมีเป้าหมายที่ศักยภาพครูในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และคุณธรรมควบคู่กันไป

## องค์ความรู้ที่ได้

### 1. การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นวิธีการที่ให้ครูในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรู้วิธีการฝึกอบรมเน้นการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนการจัดทำ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (ศศิธร เขียวกอ, 2548 : El-Baz and others, 2003)

## 1.1 องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับองค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2) ผู้จัดฝึกอบรม คือครูที่เห็นปัญหาและมีความต้องการในการฝึกอบรม ร่วมกันจัดการฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการแก้ปัญหาที่ตนประสบ

3) ผู้ให้การฝึกอบรม คือครูที่มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่ครูต้องการอบรมต้องการ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู

4) ผู้รับการอบรม คือครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม

5) ระยะเวลาอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมและผู้อบรมอาจพบกันในช่วงเวลาปฏิบัติงาน สภาวิธีกรในขณะปฏิบัติงาน หรือ พบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน ช่วงพักรับประทานอาหาร หรือ ช่วงเช้าก่อนเข้าเรียนก็ได้

6) รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มีกระบวนการที่เป็นระบบ ใช้วงจร PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา

7) เนื้อหาการอบรม ตามความต้องการของผู้อบรม ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

## 1.2 ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้แบ่งประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) โรงเรียนจัดหาบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม 2) โรงเรียนจัดหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม 3) หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมแต่เข้ามาดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียน 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม โดยให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นให้ครูเข้าไปฝึกอบรม

### 1.3 ขั้นตอนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรบินสัน และคาร์ริงตัน (Robinson & Carrington. 2002) ศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย เป็นการศึกษากรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (discussion) 2) การออกแบบการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานระหว่างนักวิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การฝึกปฏิบัติจริงในห้องเรียน 5) การนิเทศและติดตามผล เพื่อร่วมกันวางแผนและร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น 6) การสะท้อนความคิดของครูต่อรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ 1) พื้นที่จุดเน้นของครูรายบุคคล 2) ผลทางบวกของกระบวนการ 3) พื้นที่สำหรับการปรับปรุงและ 4) ความคิดเพื่อการร่วมมือร่วมพลังที่ยั่งยืน ซึ่งสรุปผลได้ว่ารูปแบบการอบรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพผลดี เน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลังระหว่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงในเรื่องของเวลา และวิธีการมองหาจุดที่ต้องพัฒนาหรือจุดที่สนใจซึ่งเป็นเรื่องยาก

## 2. การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก

มีรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ของ ธีระพรอายุวัฒน์ และนภดล เจนอักษร (2552) ซึ่งทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารวิชาการ ได้แนวปฏิบัติ 17 ด้าน ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวกับสมรรถนะในด้านวิชาการของครู คือ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การวัดประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้

ชัตติยา ดั่งสำราญ และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 4 นวัตกรรม คือ 1) การจัดการเรียนการสอนแบบ 2) การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ 3) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อทางไกลผ่านดาวเทียม และ 4) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2554) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาครูมี 2 ลักษณะ คือ 1) วิธีการพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย วิธีการศึกษาด้วยตนเอง และการฝึกปฏิบัติงาน และ 2) วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุม การอภิปราย การอบรม การศึกษารายกรณี การศึกษาดูงาน การสาธิต และกิจกรรมนันทนาการ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

“รูปแบบ (Model)” เป็นเครื่องมือทางความคิดที่ใช้ในการสืบสอบหาคำตอบหรือ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ซึ่งสร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์หรือทฤษฎีและหลักการต่างๆ ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบคือ จะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่สามารถพิสูจน์ได้โครงสร้างของรูปแบบจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ และสามารถสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ได้ (ทิตนา เขมมณี. 2545: 218-221)

รูปแบบ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการประเมินนั้นๆ
- 2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการประเมินหลักการที่ยึดถือ
- 3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ
- 4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีดำเนินการอันจะช่วยให้กระบวนการนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาครูตามความต้องการและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้โรงเรียนคงอยู่เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาของชุมชนและมีเป้าหมายที่ศักยภาพครูในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และคุณธรรมควบคู่กันไป



# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) ของเคมมิสและแมคเทคการ์ด (Kemmis and McTaggard) ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มุ่งแก้ปัญหา/พัฒนางานที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยคนในหน่วยงาน/องค์กรและนำข้อค้นพบไปใช้ในการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Action) สังเกต/ตรวจสอบ (Observe) และสะท้อนผล (Reflect) ในลักษณะเป็นบันไดเวียนและในกระบวนการวิจัยจะมีบุคคลภายนอกมาร่วมวิจัยและพัฒนาในลักษณะการรวมพลัง (Collaborative) นอกจากนี้ยังใช้แนวคิดของการพัฒนาทั้งโรงเรียน (School Approach Reform) ที่มุ่งให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์กร



## ผู้ร่วมวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานครั้งนี้มีผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่มคือ

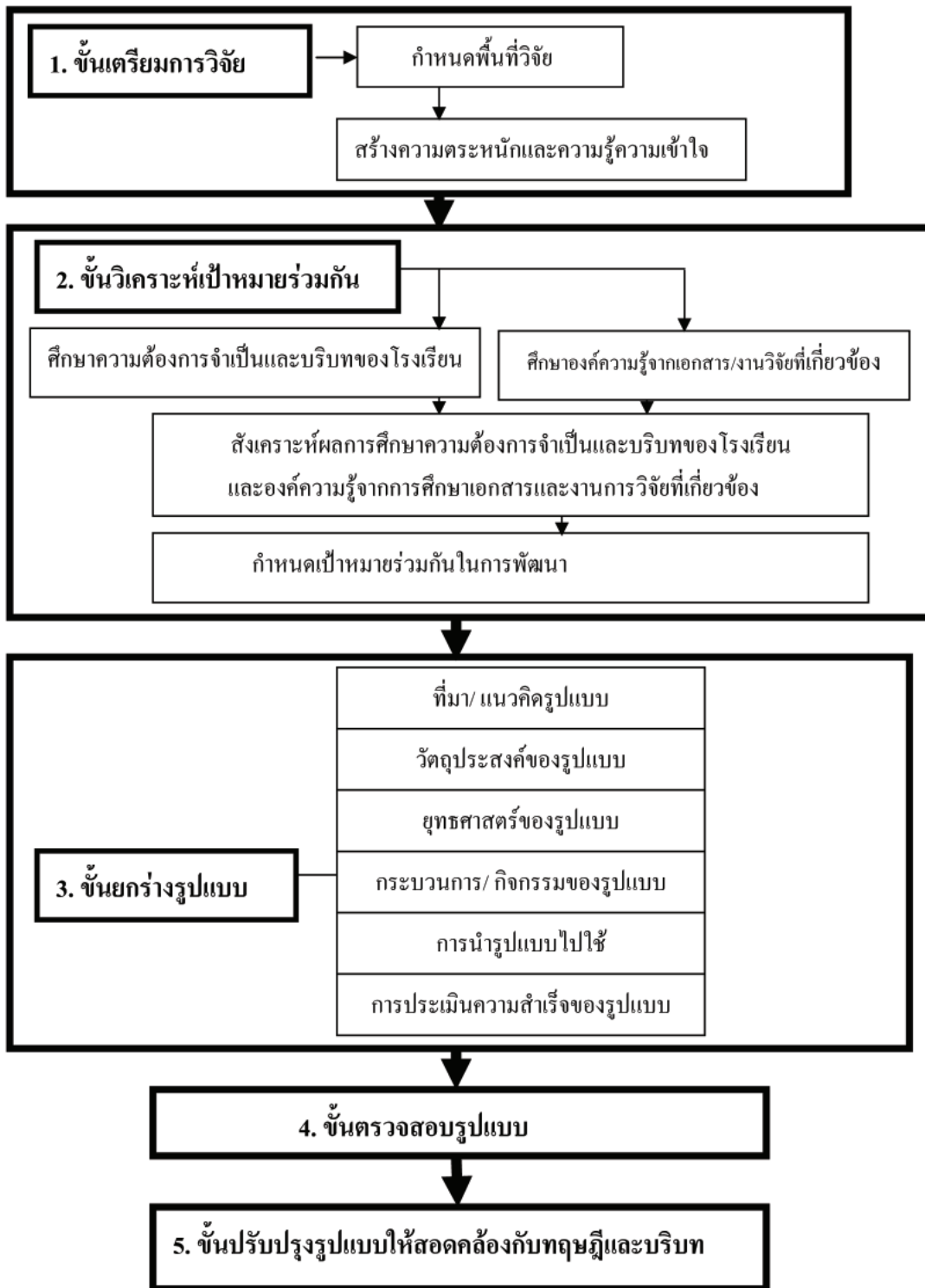
1. ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 7 คน และนักวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่และโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย ได้แก่ ศึกษาพิเศษจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 3 คน ครูและผู้บริหารโรงเรียนบ้านทุ่งชน 16 คน โรงเรียนบ้านอินทนิล จำนวน 9 คน โรงเรียนบ้านน้ำขาว จำนวน 5 คน โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก จำนวน 5 คน และโรงเรียนบ้านคลองแคว จำนวน 22 คน

2. ผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครอง นักเรียน/ชุมชน กรรมการสถานศึกษา และนักเรียน

## ขั้นตอนพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ในระยะที่ 1 เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นตอนเตรียมการวิจัย 2) ขั้นตอนวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน 3) ขั้นตอนร่างรูปแบบ 4) ขั้นตอนตรวจสอบรูปแบบ และ 5) ขั้นตอนปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับทฤษฎีและบริบท ในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมีขั้นตอนการพัฒนา ดังภาพที่ 3.1





ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาารูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากภาพประกอบที่ 3.1 กระบวนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการดำเนินงานใน 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 เป็นการพัฒนา รูปแบบจะมีการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมการวิจัย (Pre Research Phase) ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน (Goal Analysis Phase) ขั้นยกร่างรูปแบบ (Model Developing Phase) ขั้นตรวจสอบรูปแบบ (Model Assessing Phase) และขั้นปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบท (Model Revising Phase) แต่ละขั้นตอนมีวิธีดำเนินการดังนี้

### ● ขั้นเตรียมการวิจัย (Pre Research Phase)

1. กำหนดพื้นที่วิจัยและสรรหาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยที่ประชุมนักวิจัยได้ประสานศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนครินทร์ เขต 4 เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า ศึกษานิเทศก์ในพื้นที่จะเป็นผู้ดูแลใกล้ชิดโรงเรียน มีข้อมูลและรับรู้เกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนดีมากกว่าคณะผู้วิจัยซึ่งเป็นอาจารย์คณะครุศาสตร์ กระบวนการสรรหาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีการดำเนินการดังนี้

1.1 ประชุมคณะผู้วิจัยร่วมกับศึกษานิเทศก์เพื่อทำความเข้าใจโครงการและกำหนดเกณฑ์การเลือกโรงเรียนเข้าร่วม โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาได้แก่ เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสนใจทำวิจัย มีบุคลากรและสภาพแวดล้อมไม่ใช่อุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ชุมชนให้การสนับสนุน โรงเรียนทั้ง 5 โรงอยู่พื้นที่เดียวกันหรือแบ่งกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงกัน

1.2 ศึกษานิเทศก์แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับโครงการวิจัยในที่ประชุมผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์พื้นที่วิจัยที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด

1.3 ศึกษานิเทศก์ประสานโรงเรียนที่สนใจเข้าร่วมโครงการวิจัยและมีบริบทโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลให้คณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยร่วมพิจารณาได้โรงเรียนที่สนใจและเป็นไปตามเกณฑ์เข้าร่วมโครงการ จำนวน 5 โรง ประกอบด้วยโรงเรียนในพื้นที่อำเภอสิชล 2 โรง ได้แก่ โรงเรียนบ้านน้ำขาว และโรงเรียนบ้านทุ่งขันหมาก อำเภอท่าศาลา 2 โรง ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านอินทนิล และอำเภอพรหมคีรี 1 โรง คือโรงเรียนบ้านคลองแคว

2. สร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจแนวทางดำเนินงาน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทีมนักวิจัยของคณะครุศาสตร์ได้เชิญศึกษานิเทศก์ผู้บริหารโรงเรียนและครูได้ประชุมชี้แจงโครงการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ เช่น ปัญหาที่มาของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัยและการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะเวลาในการดำเนินงาน บทบาทของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องในโครงการ ตลอดจนวางแผนการดำเนินงานวิจัยร่วมกัน ผลที่ได้พบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้ชี้แจงและมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดกับโรงเรียนและการพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งยินดีเข้าร่วมโครงการวิจัย

2.2 ทีมนักวิจัยของคณะครุศาสตร์นำเสนอตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร เช่น การวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนและรูปแบบการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน: ประสบการณ์จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นต้น

2.3 ทีมนักวิจัยลงพื้นที่โรงเรียนเพื่อสร้างความตระหนักความรู้ความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการแก่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องคือ กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง/ชุมชนของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ศึกษาบริบทของโรงเรียนและชุมชน และจัดกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และบริบทของโรงเรียนด้วยวิธีการระดมสมองและการจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องคือกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง/ชุมชน โดยลงพื้นที่ 3 ครั้ง แบ่งกลุ่มโรงเรียนตามสถานที่ตั้งในแต่ละอำเภอ ดังนี้

วันที่ 20 กรกฎาคม 2554 ลงพื้นที่โรงเรียนบ้านคลองแคว อำเภอพรหมคีรี โดยจัดประชุมครูจากกลุ่มสาระต่าง ๆ จำนวน 9 คน มีการชี้แจงโครงการ และจัดการความรู้ โดยให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์จัดการเรียนรู้ร่วมกัน นำเสนอประเด็นปัญหาคุณภาพผู้เรียน และศึกษาผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งพบว่าประเด็นที่ครูต้องการแก้ไข/พัฒนาผู้เรียนเป็นลำดับแรกคือปัญหาทักษะการคิด รองลงมาคือการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คุณธรรมจริยธรรม และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามลำดับ

วันที่ 22 กรกฎาคม 2554 ลงพื้นที่ศึกษาบริบทของโรงเรียน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านน้ำขาว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก อำเภอสิชล โดยใช้สถานที่โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมากเป็นสถานที่ประชุมรวมทั้ง 2 โรงเรียน มีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนมาร่วมประชุมด้วย คณะผู้วิจัยคณะครุศาสตร์และศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกัน

ชี้แจงโครงการวิจัย รับฟังความคิดเห็น ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ของครู ผู้ปกครอง และตัวแทนชุมชน ศึกษาวิเคราะห์แจ้งผลการสอบ ONET ของโรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียนว่าใกล้เคียงกับโรงเรียนขนาดใหญ่ในชุมชนเมือง สำหรับปัญหาคุณภาพผู้เรียนที่ต้องการแก้ไข/พัฒนานั้นผู้บริหารแจ้งว่าโรงเรียนได้ดำเนินการประชุมครูและผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจโครงการ และวิเคราะห์ปัญหามาก่อนหน้านี้แล้ว 2 ครั้งร่วมกับคณะครูและชุมชน ได้ข้อสรุปประเด็นคุณภาพผู้เรียนที่ต้องการพัฒนาคือทักษะการคิดผลจากการลงพื้นที่โรงเรียนผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สะท้อนว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ และมีความพึงพอใจที่โรงเรียนมีโอกาสดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างไรก็ตามผู้ปกครองต้องการให้ครูสอนภาษาอังกฤษและใช้สื่อการสอนที่หลากหลายและทันสมัยให้มากขึ้น

วันที่ 27 กรกฎาคม 2554 คณะผู้วิจัยลงพื้นที่โรงเรียนบ้านอินทนิล และโรงเรียนบ้านทุ่งชนอำเภอนาทม โดยใช้สถานที่โรงเรียนบ้านอินทนิลเป็นสถานที่ประชุมร่วมทั้ง 2 โรงเรียน มีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนมาร่วมประชุมด้วย กิจกรรมที่ได้แก่การนำเสนอข้อมูลโรงเรียนบ้านอินทนิลโดยประธานนักเรียนและคณะ หลังจากนั้นผู้วิจัยชี้แจงทำความเข้าใจโครงการแก่คณะครูและชุมชน และแยกกลุ่มโรงเรียนเพื่อทำกิจกรรมวิเคราะห์ปัญหาคุณภาพผู้เรียน และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งพบว่าในเบื้องต้นทั้งสองโรงเรียนมีประเด็นคุณภาพผู้เรียนที่ต้องพัฒนาคือทักษะการคิด และการอ่านออกเขียนได้ตามศักยภาพ จากการทำกิจกรรมพบว่าครูและผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการวิจัยเพิ่มขึ้น หลังจากนั้นโรงเรียนบ้านทุ่งชนได้จัดประชุมครูที่โรงเรียนอีกครั้งเพื่อทบทวนประเด็นที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนซึ่งได้ข้อสรุปคือทักษะการคิดของนักเรียน

### ● **ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน (Goal Analysis Phase)**

ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันเป็นการเก็บรวบรวมสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารและศึกษาริบทของโรงเรียนมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็น โดยใช้เครื่องมือ/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 แบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ซึ่งมี 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว มีลักษณะให้เลือกตอบและกรอกข้อมูลตามสภาพจริง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหาร มีลักษณะให้เลือกตอบและกรอกข้อมูลตามสภาพจริงเกี่ยวกับ 1) ประสิทธิภาพการอบรม/พัฒนาตนเองที่ผ่านมา 2) ความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาตนเอง

- 3) สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข และ
- 4) ความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาในโครงการวิจัยนี้ และตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

1.2 แบบสอบถามความต้องการพัฒนาตนเองของครู มีลักษณะเป็นการเขียนตอบเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. ศึกษาบริบทของโรงเรียน ผู้ร่วมวิจัยจากเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนร่วมกัน ศึกษาบริบทของโรงเรียนโดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร จำนวนนักเรียน ผลการสอบ O-NET ของนักเรียน และสภาพชุมชน

3. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดประเด็น/เนื้อหาของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จำเป็น เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในประเด็นต่าง ๆ คือ 1) สภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู 3) การอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) เครือข่ายการเรียนรู้ 5) กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 6) การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 7) การนิเทศแบบกัลยาณมิตร 8) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 9) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. สังเคราะห์ผลการศึกษาระบบของโรงเรียน สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็นพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา/พัฒนาร่วมกันของแต่ละโรงเรียน

### ● **ขั้นยกร่างรูปแบบ (Model Developing Phase)**

ผู้ร่วมวิจัยวางแผนยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและบริบทของสถานศึกษาโดยใช้ผลการสังเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นและบริบทของโรงเรียนและองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ ที่มา/แนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ และการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ ในขั้นตอนยกร่างรูปแบบนี้ได้ดำเนินการวิจัยตามวงจรการวิจัยของเคมมิส และแมคเทคการ์ดตามขั้นตอนการวางแผน

ปฏิบัติตามแผน สังเกต/ตรวจสอบ และสะท้อนผลหลายรอบจนได้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนที่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบท

### ● **ขั้นตรวจสอบรูปแบบ (Model Assessing Phase)**

1. ประชุมผู้ร่วมวิจัยเพื่อวางแผนกำหนดกรอบการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ คือ จุดมุ่งหมายของการตรวจสอบรูปแบบ วิธีการตรวจสอบ ประเด็นในการตรวจสอบ คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ และเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ

1.1 วิธีการตรวจสอบ ผู้ร่วมวิจัยใช้วิธีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบของแต่ละโรงเรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบโดยการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 ประเด็นในการตรวจสอบ ได้แก่ ความสอดคล้องภายนอกและภายในขององค์ประกอบ ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/ กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ความทันสมัย และความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบความสอดคล้องภายนอกและภายในของรูปแบบ ซึ่งความสอดคล้องภายนอก มีจำนวน 4 ข้อ คือความสอดคล้องของรูปแบบกับนโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน และความสอดคล้องภายใน มีจำนวน 4 ข้อ คือความสอดคล้องภายในของวัตถุประสงค์ของรูปแบบกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ขั้นตอนของรูปแบบกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และแนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งประเมินตามเกณฑ์มีดังนี้

+1	หมายถึง	แน่ใจว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบ
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องรูปแบบ
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องของรูปแบบ

ตอนที่ 2 แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ความทันสมัยและความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

1.4 คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา/ ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือการวิจัย และมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กหรือเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ศึกษานิเทศก์ หรือครูผู้สอน มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการศึกษา และมีประสบการณ์/ ความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ครูต้องการพัฒนา เช่น การจัดการเรียนรู้แบบโครงการ แบบบูรณาการ การพัฒนาทักษะการคิด เป็นต้น 3) นักวิชาการ มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือปริญญาเอกด้านการสอนหรือการบริหาร และมีประสบการณ์/ ความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ครูต้องการพัฒนา มีประสบการณ์การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ หรือการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งได้ผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ คือ 1) ดร.สุภาพ เต็มรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพังยอม 2) ดร.จิต นวนแก้ว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 3) ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 4) ดร.อินทัย ประสาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และ 5) นางสาวสุนันฐา เจริญผล ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

2. คณะผู้วิจัยดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบตามแผนที่กำหนดไว้
3. วิเคราะห์ผลการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

3.1 วิเคราะห์ผลการตรวจสอบรูปแบบของแต่ละโรงเรียนโดยคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษากับองค์ประกอบภายนอก และความสอดคล้องภายในของรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ถ้าหากไม่ได้ตามเกณฑ์ก็จะปรับปรุงรูปแบบ



3.2 วิเคราะห์คุณภาพของรูปแบบด้านความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ความทันสมัยและความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

1.00 - 1.50	หมายถึง	มีความชัดเจน/ถูกต้อง/เหมาะสมน้อยที่สุด
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีความชัดเจน/ถูกต้อง/เหมาะสมน้อย
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีความชัดเจน/ถูกต้อง/เหมาะสมปานกลาง
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีความชัดเจน/ถูกต้อง/เหมาะสมมาก
4.51 - 5.00	หมายถึง	มีความชัดเจน/ถูกต้อง/เหมาะสมมากที่สุด

3.3 ข้อเสนอแนะ/ ความคิดเห็นและผลการวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

4. สังเคราะห์ผลการตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งสะท้อนผลการตรวจสอบรูปแบบกับ ผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบ

● **ขั้นปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบท (Model Revising Phase)**

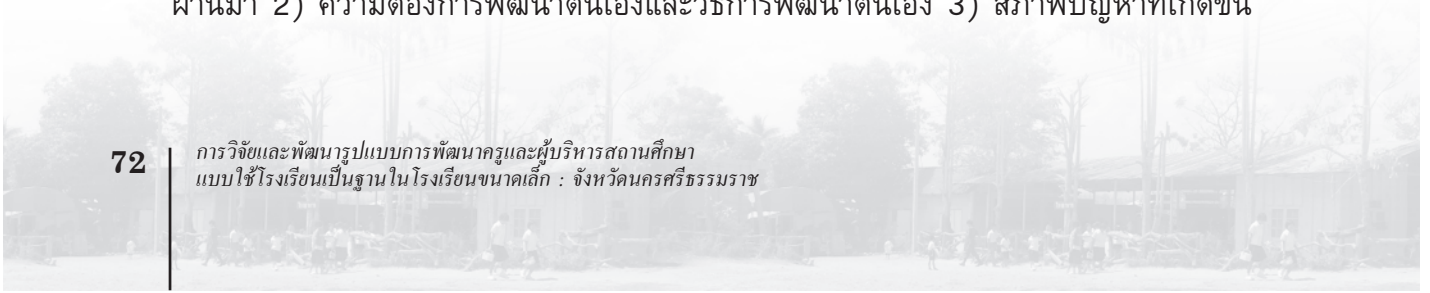
1. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ผลการสังเคราะห์การตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งการสะท้อนผลกับ ผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ มีความสอดคล้อง กับทฤษฎีและบริบทของโรงเรียน

2. จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ โดยประชุมผู้ร่วมวิจัยของแต่ละโรงเรียนเพื่อร่วม กำหนดโครงสร้างของคู่มือการใช้รูปแบบ

3. จัดทำรายละเอียดของคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. แบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาในการพัฒนาตนเองของ ผู้บริหาร ซึ่งมี 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว มีลักษณะให้เลือกตอบและกรอกข้อมูล ตามสภาพจริง ตอนที่ 2 สภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหาร มีลักษณะให้เลือก ตอบและกรอกข้อมูลตามสภาพจริงเกี่ยวกับ 1) ประสพการณ์การอบรม/พัฒนาตนเองที่ ผ่านมา 2) ความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาตนเอง 3) สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น



ในการบริหารงาน สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข และ 4) ความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาในโครงการวิจัยนี้ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความต้องการพัฒนาตนเองของครู มีลักษณะเป็นการเขียนตอบ ซึ่งมี 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว ตอนที่ 2 ความต้องการพัฒนาตนเองและวิธีการพัฒนาของครู และตอนที่ 3 การพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

3. แนวคำถามในการระดมสมองและการจัดการความรู้ เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการบริหาร การเรียนการสอน สภาพและปัญหาของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง/ชุมชน ความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู และสภาพทั่วไปของโรงเรียน

4. แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบความสอดคล้องภายนอกและภายในของรูปแบบ ตอนที่ 2 แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ความทันสมัยและความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการระดมสมองและการจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการบริหาร การเรียนการสอน สภาพและปัญหาของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง/ชุมชน ความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู และสภาพทั่วไปของโรงเรียนวิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา

3. วิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบด้านความสอดคล้องภายในและภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้านอื่นๆ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



# บทที่ 4

## ผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามโครงการวิจัยและรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ในระยะที่ 1 ปรากฏผลตามหัวข้อที่นำเสนอ ดังนี้คือ 1) ผลการวิเคราะห์บริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ผลการตรวจสอบรูปแบบ

### ตอนที่ 1 บริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของโรงเรียนด้วยการศึกษาเอกสาร การเปิดเวทีสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง/ชุมชน ผู้นำชุมชน เป็นต้น และการรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามตามความต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารสถานศึกษา คณะผู้วิจัยสังเคราะห์ผลการศึกษาดังกล่าวซึ่งจะนำเสนอในหัวข้อประกอบด้วย 1) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน และ 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย 5 โรงเรียน มีข้อมูลด้านบุคลากร นักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และสภาพชุมชน นำเสนอได้ดังตารางที่ 4.1-4.4

ตารางที่ 4.1 จำนวนครูในโรงเรียนพื้นที่วิจัยจำแนกตามสถานภาพและระดับการศึกษา

โรงเรียน	จำนวนครู (รวมผู้บริหาร)					รวม
	สถานภาพ		ระดับการศึกษา			
	ข้าราชการ	อัตราจ้าง	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	
1. โรงเรียนบ้านทุ่งชน	16	-	1	-	1	16
2. โรงเรียนบ้านอินทนิล	9	-	2	6	2	9
3. โรงเรียนบ้านน้ำขาว	4	1	-	4	1	5
4. โรงเรียนบ้านคลองแคว	22	-	1	19	2	22
5. โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก	2	3	-	3	2	5

จากตารางที่ 4.1 พบว่า โรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันมาก ตั้งแต่ 5-22 คน บุคลากรเป็นข้าราชการ และอัตราจ้าง มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ถึงระดับปริญญาโท โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จากข้อมูลที่ปรากฏแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นพื้นที่วิจัยมีบุคลากรที่แตกต่างกันทั้งจำนวนครู สถานภาพ และระดับการศึกษา จึงอาจนำไปสู่สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ และคุณภาพของผู้เรียนที่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.2 จำนวนนักเรียนและชั้นที่เปิดสอนของโรงเรียนในพื้นที่วิจัย

โรงเรียน	ระดับชั้น ที่เปิดสอน	ชั้นปีที่						รวม	
		1	2	3	4	5	6		
1. โรงเรียนบ้านทุ่งชน	อนุบาล	16	10					26	234
	ประถมศึกษา	33	21	19	17	18	27	135	
	มัธยมศึกษา	23	27	23				73	
2. โรงเรียนบ้านอินทนิล	อนุบาล	14	7					21	123
	ประถมศึกษา	16	18	16	12	17	23	102	
3. โรงเรียนบ้านน้ำขาว	อนุบาล	11	8					19	73
	ประถมศึกษา	10	4	7	9	10	14	54	
4. โรงเรียนบ้านคลองแคว	อนุบาล	15	12					27	290
	ประถมศึกษา	25	30	19	28	37	31	170	
	มัธยมศึกษา	30	34	29				93	
5.โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก	อนุบาล	12	9					21	70
	ประถมศึกษา	8	7	6	9	12	7	49	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นพื้นที่วิจัยทั้ง 5 โรงเรียนแบ่งเป็น 2 กลุ่มตามระดับชั้นที่เปิดสอน กลุ่มแรกเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียนรวมทุกระดับ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 100 คน และมากกว่า 100 คน ส่วนกลุ่มที่สองเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวนนักเรียนรวมทุกระดับใกล้เคียงกัน คือ 234-290 คน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนและระดับชั้นที่เปิดสอนแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.3 ทักษะการคิดและผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2553

หน่วยงาน	ทักษะการคิด (ร้อยละของนักเรียน ทุกระดับชั้น)			ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานชั้น ป.6				
	ดี	พอใช้	ปรับปรุง	ภาษาไทย	สังคมศึกษา	ภาษา ต่างประเทศ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์
คะแนนระดับประเทศ				31.22	47.07	20.99	34.85	41.56
คะแนนระดับจังหวัด				31.53	48.39	17.19	34.64	41.74
คะแนนระดับสำนักงานเขตพื้นที่				30.61	46.11	20.23	33.96	40.43
1. โรงเรียนบ้านทุ่งชน	54.64	31.82	14.14	28.63	41.93	8.96	29.33	38.70
2. โรงเรียนบ้านอินทนิล	n/a	n/a	80	44.94	45.59	28.82	48.94	53.82
3. โรงเรียนบ้านน้ำขาว	10	40	50	30.86	52.29	9.86	31.57	35.18
4. โรงเรียนบ้านคลองแคว	58.45	30.12	11.43	28.73	46.47	13.68	33.87	33.28
5. โรงเรียนบ้านทุ่งชนหมาก	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความสามารถด้านทักษะการคิดของนักเรียนในโรงเรียนทั้ง 5 โรง จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านคลองแคว มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดอยู่ในระดับดีมากกว่าระดับพอใช้ถึงปรับปรุง และอีกกลุ่มหนึ่งคือ โรงเรียนบ้านน้ำขาวและโรงเรียนบ้านอินทนิล นักเรียนส่วนใหญ่มีทักษะการคิดอยู่ในระดับพอใช้ถึงปรับปรุง

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า โรงเรียนบ้านอินทนิลได้คะแนนสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ ทุกรายวิชา ยกเว้น วิชาสังคมศึกษา โรงเรียนบ้านน้ำขาวได้คะแนนรายวิชาสังคมศึกษาสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ ส่วนรายวิชาอื่น ๆ ต่ำกว่าเกณฑ์ทุกระดับ โรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านคลองแควได้คะแนนทุกรายวิชาต่ำกว่าเกณฑ์ทุกระดับ ยกเว้นโรงเรียนบ้านคลองแควได้คะแนนวิชาสังคมศึกษาสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่แต่ต่ำกว่าระดับจังหวัดและระดับประเทศ

เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านคลองแควซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีคะแนนการทดสอบระดับประเทศต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนความสามารถด้านการคิดอยู่ในระดับดี

**ตารางที่ 4.4** ทักษะการคิดและผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)  
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

หน่วยงาน	ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานชั้น ม.3				
	ภาษาไทย	สังคมศึกษา	ภาษาต่างประเทศ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์
คะแนนระดับประเทศ	43.68	41.79	11.79	22.32	25.46
คะแนนระดับจังหวัด	43.09	41.57	14.67	23.45	28.99
คะแนนระดับสำนักงานเขตพื้นที่	42.89	40.85	15.80	24.22	29.29
1. โรงเรียนบ้านทุ่งชน	42.80	40.85	16.19	24.18	29.17
2. โรงเรียนบ้านคลองแคว	39.44	34.86	13.64	19.26	23.55

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานชั้น ม.3 ของโรงเรียนทั้งสองโรงที่ต่ำกว่าเกณฑ์ระดับจังหวัดและระดับประเทศ คือ คือ วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ส่วนวิชาภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โรงเรียนบ้านคลองแคว ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ทุกระดับ ยกเว้นภาษาต่างประเทศได้คะแนนสูงกว่าคะแนนระดับประเทศ ในขณะที่โรงเรียนบ้านทุ่งชนได้คะแนนภาษาต่างประเทศสูงกว่าเกณฑ์ทุกระดับ ส่วนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ได้คะแนนสูงกว่าระดับจังหวัดและระดับประเทศแต่ต่ำกว่าระดับเขตพื้นที่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องยกระดับความสามารถในรายวิชาต่าง ๆ ดังกล่าวให้ได้เทียบเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ทุกระดับ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กของชุมชน

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมชุมชนรอบโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 โรง พบว่าโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านอินทนิล โรงเรียนบ้านคลองแคว และโรงเรียนบ้านทุ่งชน ส่วนอีก 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านน้ำขาว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก ตั้งอยู่ในพื้นที่สวนยางพาราและปาล์มน้ำมัน มีประชากรไม่หนาแน่น โรงเรียนอยู่ห่างไกลจากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นหน่วยงาน/ องค์กรภายนอกระดับอำเภอหรือจังหวัด ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีเขตพื้นที่บริการไม่เกิน 3 หมู่บ้าน ผู้ปกครองมีรายได้ไม่แน่นอน ผู้ปกครองส่วนหนึ่งส่งลูกไปเรียนในเมืองเพราะมองว่าโรงเรียนในเมืองมีคุณภาพมากกว่าโรงเรียนในชุมชน นอกจากนี้ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านน้ำขาวและบ้านทุ่งชันหมากมีอาชีพทำสวนยางพาราซึ่งไม่มีเวลาไปส่งลูกหลานในตอนเช้า อีกทั้งชุมชนเห็นความสำคัญในการศึกษา รักและหวงแหนโรงเรียน ไม่ต้องการ



ให้โรงเรียนถูกยุบ กรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการก่อตั้งและสร้างโรงเรียน มีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดี ต้องการให้โรงเรียนจัดการเรียนสอนได้มีคุณภาพอย่างโรงเรียนที่อยู่ในเมือง เช่น การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

## 2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเด็นและวิธีการพัฒนาสรุปได้ ดังนี้

### 2.1 ความต้องการพัฒนาตนเองของครู

#### 2.1.1 ประเด็นความต้องการพัฒนาของครู มีดังนี้

- 1) การสอนแบบโครงงาน โดยเจาะการสอนแบบโครงงานเพื่อพัฒนาการคิดของผู้เรียน
- 2) การวิจัยในชั้นเรียน/การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิดของผู้เรียนและการจัดกิจกรรมส่งเสริมความคิดของผู้เรียน
- 4) การใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน
- 5) การจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ พลศึกษา คอมพิวเตอร์ ภาษาไทย เช่นวิธีสอนอ่านทำนองเสนาะ และทักษะการเขียน นอกจากนี้ครูปฐมวัยต้องการอบรมวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยดนตรีและนาฏศิลป์
- 6) การพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ เช่น หนังสือประกอบการเรียน
- 7) การจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรของผู้เรียน เช่น ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย
- 8) การจัดกิจกรรมค่ายคุณธรรมและค่ายการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ
- 9) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
- 10) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 11) จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น วิธีการเสริมแรงแบบต่าง ๆ



## 2.1.2 วิธีการพัฒนาตนเองของครู

- 1) การอบรม
- 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิทยากรที่เชี่ยวชาญและสร้างความศรัทธาให้ครูได้ และเป็นการอบรมที่ลงมือปฏิบัติจริง
- 3) การศึกษาดูงาน โดยเฉพาะโรงเรียนที่เป็น Best practice ตามประเด็นที่ครูต้องการ
- 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายการเรียนรู้บุคคลและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
- 5) เรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาจากเอกสารและสื่อการศึกษา ตัวอย่างการสอนจากครูต้นแบบ (master teacher)
- 6) การฝึกปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ครูและผู้บริหารในโรงเรียนไม่มีความรู้หรือทักษะที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง
- 7) ให้พี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาตลอดการดำเนินงานในลักษณะพาทำ และมีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง
- 8) เรียนรู้จากศูนย์เรียนรู้เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 9) การเข้าค่ายการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

## 2.2 ความต้องการพัฒนาของผู้บริหาร

2.2.1 ประเด็นความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังนี้

- 1) การนิเทศติดตามที่ใช้เทคนิค/นวัตกรรมใหม่ และการนิเทศแบบมีส่วนร่วม
- 2) การสอนแบบโครงงานเพื่อพัฒนาการคิด
- 3) การพัฒนาครูให้มีความสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิดและการจัด
- 4) กิจกรรมส่งเสริมการคิดของผู้เรียน
- 5) การพัฒนาครูให้ใช้ ICT ในการเรียนการสอน
- 6) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้ประสบความสำเร็จ
- 7) การใช้ ICT ในการบริหาร
- 8) การจัดระบบประกันคุณภาพ
- 9) การประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ การประเมินสื่อ/นวัตกรรม และการประเมินงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

10) ทักษะการทำวิจัย เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยสถาบัน การวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติเพื่อการวิจัย และการวิจัยในชั้นเรียน

2.2.2 วิธีการพัฒนาตนเองตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

1) การศึกษาดูงานโดยเฉพาะกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารตามประเด็นที่ตนเองต้องการ แต่การศึกษาดูงานต้องให้ทีมงาน/ บุคลากรเข้าร่วมด้วย

2) การอบรม/การอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการปฏิบัติจริงและมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานหลังการอบรมอย่างต่อเนื่อง

3) การสัมมนา

4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาจากคลังความรู้ ศึกษาตัวอย่างงาน ศึกษาจากเอกสาร/สื่อ เป็นต้น

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการสำรวจวิธีการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนขนาดเล็กสรุปได้ว่ามี 3 รูปแบบ คือ 1) การอบรมโดยตรง (Direct training) เช่น การฝึกปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญ การอบรมเชิงปฏิบัติการตามความต้องการและความสนใจแต่เป็นการอบรมโดยวิทยากรที่ผู้เชี่ยวชาญและสร้างความศรัทธาให้ครูได้ 2) การเรียนรู้ในโรงเรียน (Learning in school) เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร สื่อ ตัวอย่างงาน การศึกษาผลงานของครูต้นแบบ เป็นต้น แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน 3) การเรียนรู้นอกโรงเรียน (Learning out of school) เช่น เรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้ เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ การเข้าค่ายการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายบุคคลระหว่างเพื่อนครูต่างโรงเรียน ครูต้นแบบ ผู้เชี่ยวชาญ เช่น ศึกษานิเทศก์ อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือการใช้เครือข่ายสังคม เช่น การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต Face book และ Blog เป็นต้น ส่วนความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า ต้องการพัฒนาเป็นการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตามบริบทของโรงเรียน เช่น การเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการคิด การสอนแบบโครงงาน การใช้ ICT ในการเรียนการสอนและการทำวิจัย

## ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญได้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### 1. การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหัวข้อสำคัญ ได้แก่ ความหมาย องค์ประกอบ และขั้นตอนการฝึกอบรมครู มีสาระสำคัญ คือ

การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของครูในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยครูที่ต้องการพัฒนาเป็นผู้จัดกิจกรรมการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสะดวกอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง อาจเป็นช่วงเวลาพัก หลังเลิกเรียน หรือก่อนเรียนการสอน อาจใช้รูปแบบที่หลากหลายซึ่งต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบได้แก่วงจร PDCA และใช้แนวคิดกัลยาณมิตรในการพัฒนาภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกและนิเทศติดตามของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ผ่านขั้นตอน 6 ขั้น ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการจำเป็น 2) ออกแบบการฝึกอบรม 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ฝึกปฏิบัติในห้องเรียน 5) นิเทศติดตามผล และ 6) สะท้อนความคิดเห็น สำหรับผู้ให้การอบรมอาจทำได้ทั้งบุคคลภายในโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากภายนอก เน้นการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนมากกว่าที่จะนำครูออกนอกโรงเรียน

### 2. การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาครูในภาพรวมร่วมกับครูในโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ยังไม่ตอบสนองสภาพปัญหาและความต้องการของครู การจัดอบรมมักจัดนอกโรงเรียนในเมือง 2-5 วัน ทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียน ฝากชั่วโมงสอน การอบรมมักใช้การบรรยายมากกว่าการปฏิบัติ ทำให้ครูขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ขาดการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการเป็นไปได้น้อยและช้ากว่าที่ควรจะเป็น ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กปรากฏชัดขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาจากการศึกษาต่อของผู้บริหาร นโยบาย

ปฏิรูปการศึกษา (ปฏิรูปการเรียนรู้) ความตระหนักในบทบาท หน้าที่ของตัวเอง ทำให้คุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในหลายพื้นที่เริ่มดีขึ้น เห็นได้จากหลายโรงเรียนมีคะแนนทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ สูงกว่าระดับพื้นที่ และระดับชาติ นอกจากนี้ยังมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา และงานวิจัยของหน่วยงานต้นสังกัด ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กควรมีรูปแบบเฉพาะด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากร และทรัพยากร งานวิจัยดังกล่าวมีผลการวิจัยที่น่าสนใจสำหรับครู ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการวิจัยของ ธีระพร อายุวัฒน์ และนภดล เจนอักษร (2552) พบว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารวิชาการทั้ง 7 ด้าน ส่วนใหญ่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านวิชาการของครู คือการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด คือ สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา รองลงมา คือปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และวาโร เฟิงสวัสดิ์ พบว่า วิธีการพัฒนาครูมี 2 ลักษณะ คือ 1) วิธีการพัฒนารายบุคคล ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง และการฝึกปฏิบัติงาน 2) วิธีการพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การประชุม การอภิปรายกลุ่ม การอบรม การศึกษารายกรณี การศึกษาดูงาน การสาธิต และกิจกรรมนันทนาการ ทั้งนี้สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 4 อย่าง คือ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อทางไกลผ่านดาวเทียม และการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

องค์ความรู้ที่เป็นส่วนสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบจากการศึกษาสรุปได้ว่า “รูปแบบ (Model)” เป็นเครื่องมือทางความคิดที่ใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ หรือ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ซึ่งสร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์ หรือทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบคือ จะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่สามารถพิสูจน์ได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้และสามารถสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ได้ (ทิตนา แชมมณี. 2545: 218-221) ดังนั้นรูปแบบจึงควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการประเมินนั้นๆ
- 2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการประเมินหลักการที่ยึดถือ
- 3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ
- 4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีดำเนินการอันจะช่วยให้กระบวนการนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นจากการศึกษาสังเคราะห์องค์ความรู้ดังกล่าวทั้ง 3 ส่วน นักวิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการ สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้และแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

### ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียนและผลการตรวจสอบรูปแบบ

#### 1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการได้พัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามบริบทและความต้องการจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้มีจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนและแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบร่วมกัน รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นของแต่ละโรงเรียน ดังตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของแต่ละโรงเรียน

ชื่อโรงเรียน	ชื่อรูปแบบ	จุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียน	แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ
1. บ้านทุ่งชน	เรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ	ทักษะการคิด/ คุณลักษณะ อันพึงประสงค์	-ใช้โรงเรียนเป็นฐาน -การมีส่วนร่วม -การลงมือปฏิบัติจริง -เน้นผลลัพธ์ที่ผู้เรียน -ช่วยเหลือเกื้อกูล -กัลยาณมิตรนิเทศ -PDCA
2. บ้านอินทนิล	ร่วมด้วยช่วยกัน		
3. บ้านน้ำขาว	ร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ		
4. บ้านคลองแคว	ร่วมคิด ร่วมทำ		
5. บ้านทุ่งขันหมาก	ภาคีเครือข่ายประสานใจ		

จากรูปแบบที่โรงเรียนแต่ละโรงได้พัฒนาขึ้น 5 รูปแบบดังกล่าว มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ที่มา/แนวคิดของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 4) ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ และ 5) การนำรูปแบบไปใช้ คณะผู้วิจัยนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบของแต่ละโรงเรียน ดังนี้

**1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชน**

**1.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ**

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารของโรงเรียนของโรงเรียนบ้านทุ่งชนพัฒนาขึ้นจากแนวคิด 4 ข้อ ดังนี้

1) แนวคิดครูเป็นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์พร้อมที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ในการพัฒนาครูจึงควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำความรู้และประสบการณ์มานำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าการให้มานั่งฟังคำบรรยายจากผู้รู้เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ จากการสอบถามครูยังมีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่สนใจคือการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ลงมือทำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากขึ้นจนสามารถนำไปปฏิบัติด้วยตนเองได้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์เรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติ และยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติด้วยเช่นกัน

2) แนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาครูภายในโรงเรียนตามสภาพปัญหาและความต้องการของครู ครูจะรวมกลุ่มกันจัดการอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้หรืออื่น ๆ จากครูผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนหรือภายนอกโรงเรียนตามวันเวลาที่สะดวกอย่างต่อเนื่องสำหรับนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ลงสู่การปฏิบัติ การแก้ปัญหาในห้องเรียนของตนเอง มีการนางจร PDCA และกัลยาณมิตรนิเทศมาใช้ในการพัฒนาภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือของผู้บริหาร แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์สร้างเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทาง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และกัลยาณมิตรนิเทศตามขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอน

3) แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Whole school approach) เป็นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในทุกด้าน ทุกองค์ประกอบด้วยความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนานี้จะนำเข้าสู่ระบบงานปกติเพื่อให้สามารถพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ครบทุกด้าน ทุกส่วนงาน ผ่านกระบวนการสำรวจสภาพและปัญหาของโรงเรียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด การเกิดความตระหนักในการพัฒนา การวางแผน การลงมือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน การนิเทศติดตามเพื่อประเมินผลและปรับปรุงงานตามวงจร PDCA แนวคิดนี้ปรากฏในทั้ง 4 ยุทธศาสตร์และทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

## 1.2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบ

ขั้นตอนของรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ เปิดใจ วางแผนการเรียนรู้ นำสู่ปฏิบัติ และ ปรับปรุงพัฒนา

1) ขั้นเปิดใจ เป็นการเริ่มต้นสร้างความตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการแก้ปัญหา สร้างเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทางที่พร้อมจะก้าวเดินในเส้นทางการพัฒนาตนเองร่วมกัน เป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดความรู้สึกมั่นใจที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง แลงานมากขึ้น รวมทั้งการร่วมกันระบุประเด็นปัญหาสู่การพัฒนา

2) ขั้นวางแผนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามสภาพปัญหา กำหนดวิธีการ กิจกรรมพัฒนา ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3) ขั้นนำสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นการนำแผนเรียนรู้หรือพัฒนาลงสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม พร้อมการนิเทศติดตามอย่างกัลยาณมิตร

4) ขั้นปรับปรุงพัฒนา เป็นขั้นการนำสิ่งที่ได้จากการนิเทศติดตามมาปรับปรุงแผนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น



### 1.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1) ครู ครูมีบทบาทในการร่วมพัฒนาตนเองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร่วมสะท้อนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) ผู้บริหาร ผู้บริหารมีบทบาทในการเรียนรู้และร่วมพัฒนาตนเอง วางแผนพัฒนาครู ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครู นิเทศติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

3) ผู้เรียน ผู้เรียนมีบทบาทในระยาะที่ครูนำสิ่งที่ครูได้เรียนรู้จากการพัฒนาไปใช้ในห้องเรียน โดยเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเรียน ทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ครูเตรียมไว้ให้

4) ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น กลุ่มนี้มีบทบาทในการให้ความร่วมมือและสนับสนุนทรัพยากรให้กับผู้เรียน ครูและโรงเรียน

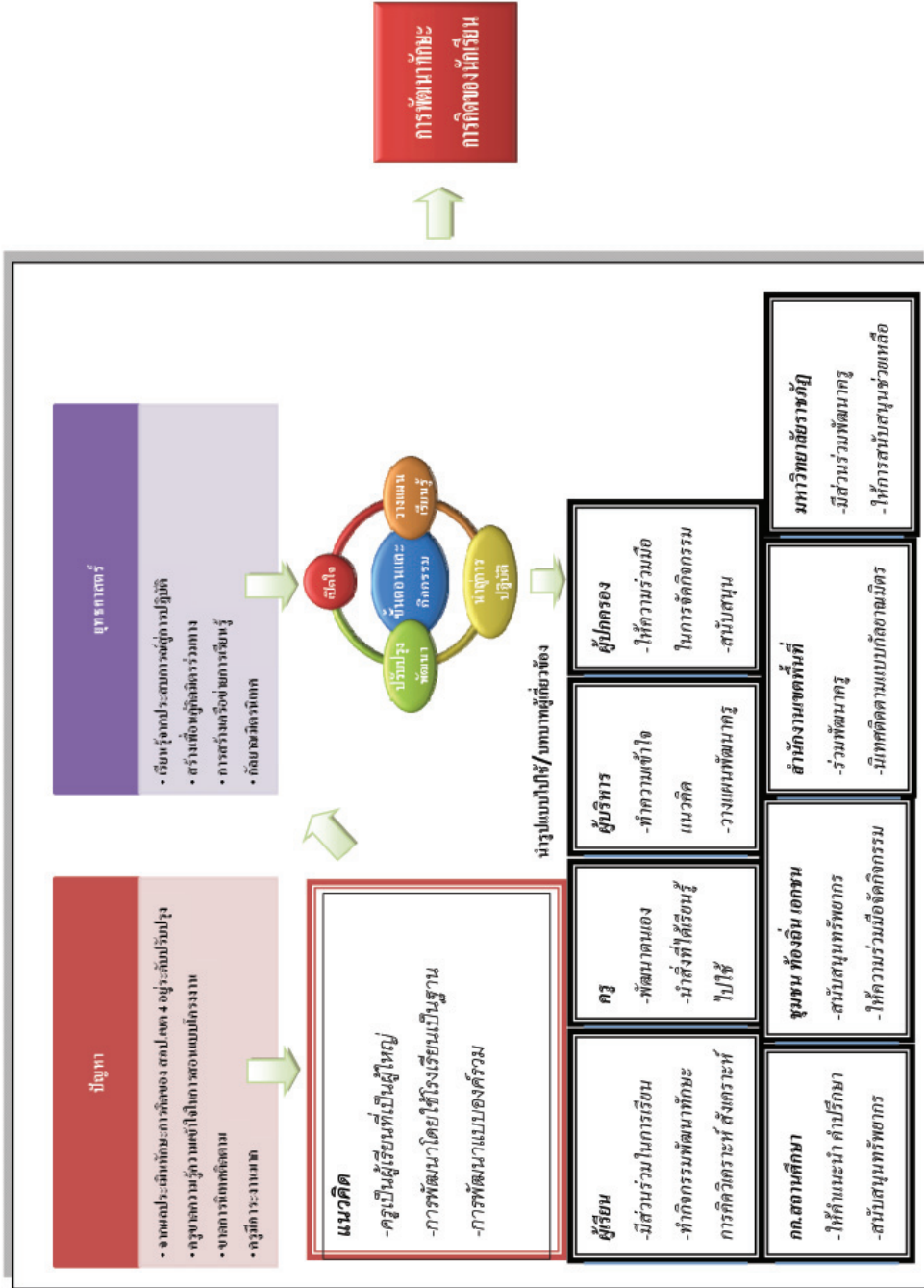
5) กรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา และ สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร สนับสนุนการดำเนินงาน นิเทศติดตาม รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการดำเนินงาน

7) คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการและทรัพยากรการเรียนรู้ นิเทศติดตาม รวบรวมข้อมูลและสรุปรายงานผลการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชนแสดงดังภาพที่ 4.1





ภาพที่ 4.1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งซง

## 2. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบอินทนิทรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล

### 2.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบอินทนิทรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิล พัฒนาขึ้นจากแนวคิดอย่างน้อย 3 แนวคิด คือ การพัฒนาแบบองค์รวม การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเครือข่ายการเรียนรู้

1) แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Whole school approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาทุกองคาพยพของโรงเรียนไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดผลหรือการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นบุคคลฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในโรงเรียนก็ได้ ควรเริ่มต้น คือสร้างความตระหนัก ซึ่งให้เห็นถึงผลดีประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งตัวครูและนักเรียน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงทุกระดับและส่วนงาน เน้นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลังการสร้าง ความตระหนัก ขั้นตอนหรือกิจกรรมต่อมาคือการวางแผนทั้งโรงเรียนในทุกด้านทั้งด้านวิชาการ บุคลากร ทรัพยากร ลักษณะสำคัญคือ การนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบงานให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทุกองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การลงมือปฏิบัติตามแผน ประเมินผล และปรับปรุงงานตามวงจร PDCA ซึ่งแนวคิดนี้จะปรากฏในยุทธศาสตร์ร่วมกันคิดร่วมกันทำ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในขั้นเตรียมการ การสร้างความรู้และความตระหนัก การปฏิบัติ และขั้นสรุปและประเมินผล

2) แนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาในโรงเรียนของกลุ่มครูผู้สนใจ เริ่มต้นจากการระบุสภาพปัญหาและความต้องการของครูก่อนกำหนดจุดพัฒนาที่ชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาครูให้สามารถนำแนวคิด ความรู้สู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมทำ และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ผู้ให้การอบรมคือครูที่มีความรู้ความเข้าใจ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี กิจกรรมที่จัดอาจมีหลากหลายรูปแบบโดยใช้วงจร PDCA และกัลยาณมิตรนิเทศ กิจกรรมพัฒนานี้จะต้องมีการสนับสนุน อำนวยความสะดวกจากผู้บริหาร แนวคิดนี้ปรากฏเป็นยุทธศาสตร์ กำหนดพัฒนาของโรงเรียนตามกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือขั้นสร้างความรู้ความตระหนัก นอกจากนี้ยังปรากฏในยุทธศาสตร์กัลยาณมิตรนิเทศโดยใช้กลยุทธ์มุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มศักยภาพเป็นตัวขับเคลื่อนในขั้นสรุปและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมนิเทศติดตาม ปรับปรุงพัฒนา และสรุปรายงานผล

3) แนวคิดเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเองจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ในเรื่องที่สนใจร่วมกัน การเรียนรู้จากกลุ่มทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งการพบหน้าหรือการติดต่อสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น facebook e-mail เป็นต้น การเรียนรู้จากเครือข่ายช่วยให้ครูมองเห็นแนวทางการปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติสู่ห้องเรียน มีความรู้สึกปลอดภัยมั่นใจเพราะมีผู้นำทาง ให้คำรับรอง แนะนำในการนำความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ไปใช้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์ร่วมใจประสานการเรียนรู้ หรือขั้นปฏิบัติโดยใช้กิจกรรมศึกษาดูงาน ประชุมปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## 2.2 การนำรูปแบบไปใช้

ในการนำรูปแบบ อินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันไปใช้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นเตรียมการ เป็นการประชุมชี้แจงและจัดทำแผนดำเนินงาน
- 2) ขั้นสร้างความรู้และความตระหนัก เป็นการสร้างความตระหนัก ระดมพลังสมอง เพื่อร่วมกันกำหนดจุดและวิธีการพัฒนา
- 3) ขั้นการปฏิบัติ เป็นการนำผลและแผนที่ได้จากข้อ 1 และ 2 ลงสู่การปฏิบัติ
- 4) ขั้นสรุปและประเมินผล เป็นขั้นการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนา และสรุปรายงานผล

ในการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนนี้จะใช้วงจร PDCA ทุกขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนให้มากที่สุด

## 2.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

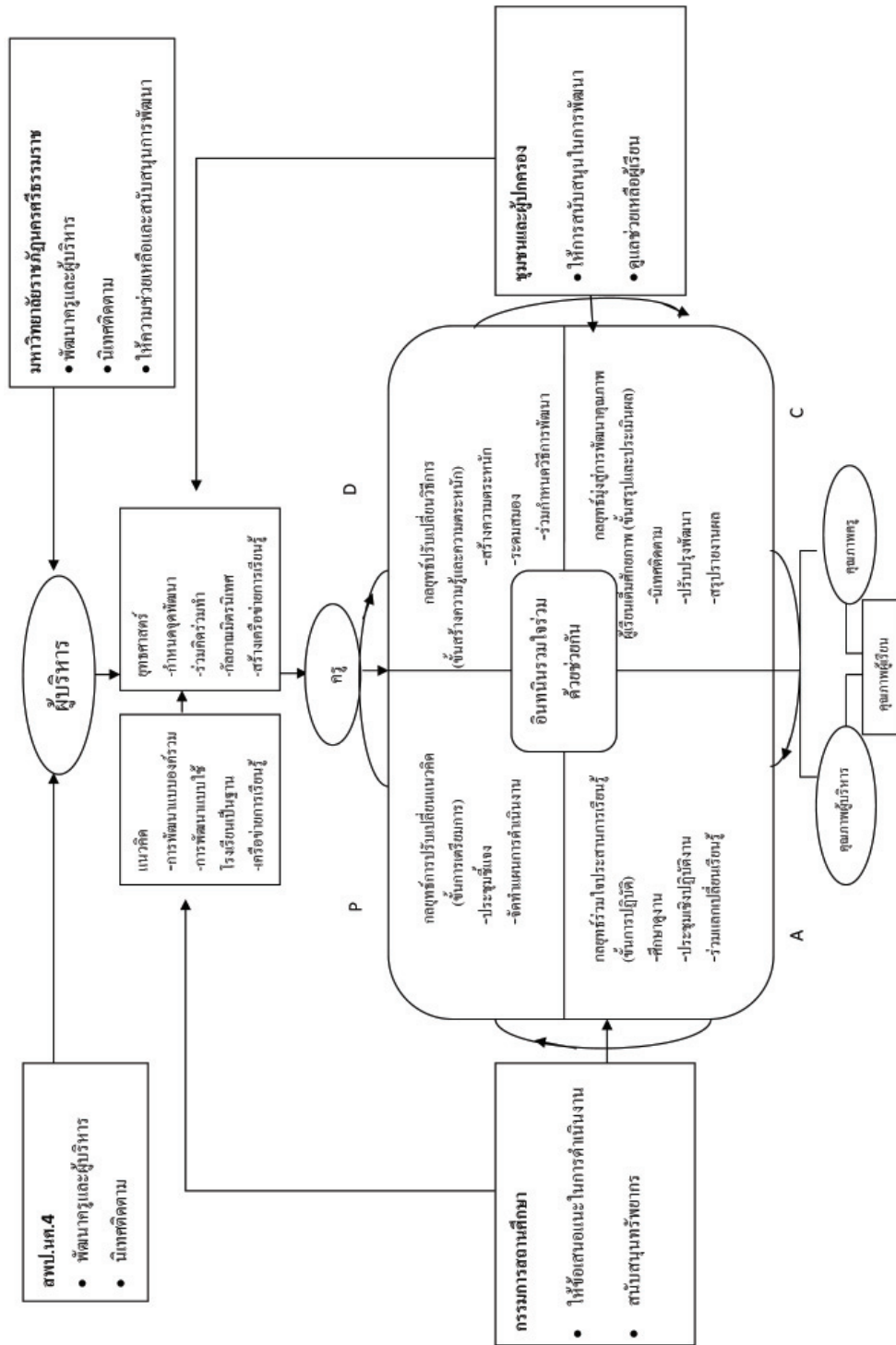
ในการนำรูปแบบอินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันไปใช้นั้นผู้พัฒนาได้กำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีบทบาทในการพัฒนาครูและผู้บริหาร รวมทั้งการนิเทศติดตาม
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร นิเทศติดตาม และให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนา
- 3) กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการร่วมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน พัฒนา และสนับสนุนทรัพยากร

4) ชุมชนและผู้ปกครองมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้าน  
ทรัพยากร และดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
แบบอินทนิทรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล นำเสนอได้ดังภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบอินทนิทร่วมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล

### 3. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

#### 3.1 แนวคิดการพัฒนา รูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบ ร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว มีที่มาจากแนวคิดหลัก 3 อย่าง คือ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน การเรียนรู้จากการลงมือทำ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

1) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole school approach) เป็นแนวคิดการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน ของโรงเรียนไปพร้อมกัน เป็นความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นในการปรับปรุงพัฒนางานของตนเองโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นการนำเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเข้าสู่ระบบงานปกติให้ครอบคลุมทุกส่วนงานทุกองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน นั่นคือทุกคนต้องพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ อย่างเต็มที่ในการพัฒนา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ติดตามนิเทศอย่างกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งการนิเทศติดตามอาจมีครูในโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้องจากภายนอกมาร่วมนิเทศได้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์ การกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา การร่วมคิดร่วมทำ และยุทธศาสตร์กัลยาณมิตรนิเทศ

2) แนวคิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by doing) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาครูโดยให้เรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตนเอง ซึ่งยอมรับกันว่าสามารถทำให้ครูเรียนรู้ได้ดีกว่าวิธีอื่น ดังคำกล่าวที่ว่า สิบรู้ไม่เท่าลงมือทำ แนวคิดนี้จะช่วยลดปัญหาการพัฒนาครูตามแนวที่ผ่านมาที่ให้ครูฟังคำบรรยายเพียงอย่างเดียวซึ่งเมื่อครูกลับไปถึงโรงเรียนไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่ใช้ในการพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเป็นนักเรียนก่อนแล้วนำประสบการณ์นั้นมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

3) แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้จากบุคคลในชุมชนทั้งในและนอกโรงเรียนที่สนใจในสิ่งเดียวกัน อาจเป็นการพบปะ พูดคุยทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ หรืออาจใช้สื่อหรือเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่นิยมกันในปัจจุบัน การเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งสองฝ่ายอาจเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย มั่นใจและมีกำลังใจพัฒนาตนเองมากขึ้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้



### 3.2 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ มีขั้นตอนและกิจกรรมดังนี้

#### 1) ขั้นเตรียมความพร้อม ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยคือ

1.1) การสร้างความเข้าใจ และความตระหนักร่วมกัน เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาและประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ทำ แนวคิดที่ใช้เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้การประชุมชี้แจง การระดมความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา โดยการศึกษาสภาพปัญหา วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการศึกษา สสำรวจสภาพปัญหาที่สำคัญและเป็นความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีการประชุม ระดมความคิดเห็น

1.3) การจัดทำแผนการพัฒนา เป็นการวางแผนในการพัฒนา โดยร่วมกำหนดวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบโครงการ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

#### 2) ขั้นนำมารับปฏิบัติ เป็นขั้นการนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้มาสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดลำดับของการจัดกิจกรรมพัฒนาครูและผู้บริหารดังนี้

2.1) จัดโครงการประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

2.2) การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมให้ครูและผู้บริหารมีโอกาสได้เห็นตัวอย่าง แนวทางในการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบโครงการ หรือการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและงาน

2.3) การทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีครูจำนวนจำกัด จึงจัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นระบบทีม มีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดพลังในการพัฒนา เช่น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเตรียมสื่อ การวัดผลและประเมินผลร่วมกัน และการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น



2.4) การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการนำผลการพัฒนาตนเองสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาผู้เรียน ครูจะเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติว่าสิ่งที่ออกแบบหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าสามารถลงสู่การปฏิบัติได้อย่างไร มากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง

2.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน ด้วยวิธีกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นการนำผลการจัดการเรียนรู้มาสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้เพิ่มเติม ช่วยพัฒนาครู และผู้บริหารได้เช่นเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ทำได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มสาระ ระดับโรงเรียนและโครงการ

2.6) การศึกษาด้วยตนเองจากคู่มือ เอกสาร หนังสือ สื่อ สิ่งพิมพ์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.7) ใช้กระบวนการวิจัยควบคู่กับกับกิจกรรมการเรียนการสอน

2.8) การกำกับ ติดตาม การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรอย่างต่อเนื่องและนำผลการนิเทศไปใช้พัฒนาตนเอง

3) ขั้นรู้ชัดเพราะตรวจสอบ ติดตาม ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ

3.1) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารว่ามีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดมากน้อยเพียงใด กิจกรรมพัฒนาใดได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

3.2) ปรับปรุงพัฒนาแผนและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3) สรุปและรายงานผลการพัฒนาครูและผู้บริหารว่าได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือไม่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้โครงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

4) ขั้นพยายามพัฒนาให้ยั่งยืน

4.1) ครูและผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4.2) ขยายผลสู่เครือข่าย

### 3.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิดสัมฤทธิ์ด้วยโครงงาน ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว กำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1) ครู มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การนำสิ่งที่ได้พัฒนาไปปฏิบัติในห้องเรียน ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

2) ผู้บริหาร มีบทบาทในการเรียนรู้ วางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง และครูในโรงเรียน สนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก นิเทศติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน

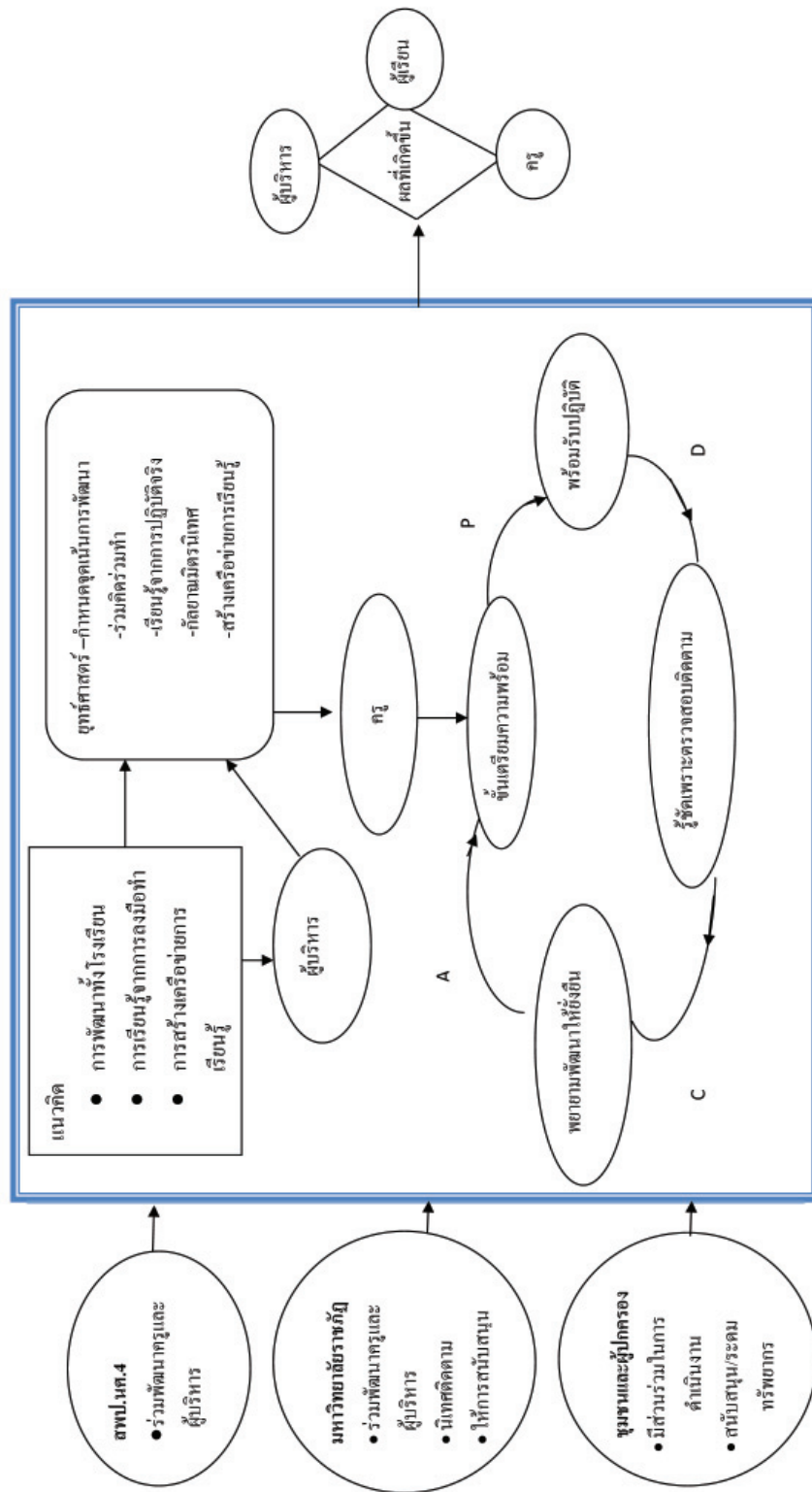
3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน นิเทศติดตาม และสรุปผลการดำเนินงาน

4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครู และผู้บริหาร นิเทศติดตาม ให้การสนับสนุนทรัพยากร รวบรวมและสนับสนุนผลการดำเนินงาน

5) ชุมชนและผู้ปกครอง มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาน นำเสนอได้ดังภาพที่ 4.3





ภาพที่ 4.3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 แบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านหน้าขาว

#### 4. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว

##### 4.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแควมีที่มาจากแนวคิด 3 อย่าง คือ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ และแนวคิดกัลยาณมิตรนิเทศ

1) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole school approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและงานทุกส่วนงานของโรงเรียนไปพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เป็นการพัฒนาที่บุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียนต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองและงาน ซึ่งต้องปรับให้เข้ากับภาระงานปกติเพื่อให้ครอบคลุมงานและบุคลากรทุกฝ่ายผ่านกระบวนการ PDCA ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีข้อดีอย่างน้อย 2 ประการ คือ ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันมากขึ้น และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลชัดเจนในวงกว้าง แนวคิดนี้ปรากฏในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามรูปแบบ

2) แนวคิดกัลยาณมิตรนิเทศ (Amicable supervision) เป็นแนวคิดที่เน้นการนิเทศให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง พัฒนา ด้วยความปรารถนาดีต่อผู้รับการนิเทศ เริ่มต้นด้วยการเปิดรับตัวตนของทั้งสองฝ่าย การแสดงออกซึ่งน้ำใจไมตรีที่เปี่ยมด้วยความเมตตา กรุณา ความศรัทธา เชื่อถือ การยอมรับจะเกิดขึ้น ทำให้การนิเทศติดตามทำได้ง่ายขึ้นเกิดผลดีต่อการพัฒนาตนเองและงานของครู การนิเทศแบบกัลยาณมิตรทำได้ทั้งโดยบุคคลภายในและภายนอก สามารถใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การนิเทศแบบคลินิก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินตนเอง เป็นต้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์กัลยาณมิตรนิเทศ ขั้นตอนร่วมปฏิบัติ และร่วมรับร่วมปรับแก้ไข

3) แนวคิดเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลที่สนใจในเรื่องเดียวกัน อาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกโรงเรียน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้โดยการพบปะพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น facebook e-mail blog เป็นต้น การเรียนรู้จากกันและกันช่วยให้ครูมีแบบอย่าง มุมมองใหม่ ๆ ที่กว้างขวางมากขึ้น มีความมั่นใจและเกิดแรงจูงใจต้องการปรับเปลี่ยน ทดลองใช้นวัตกรรมเพิ่มขึ้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

## 4.2 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว มีขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบดังนี้

### 1) ขั้นร่วมใจร่วมฝัน ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย คือ

1.1) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและให้เห็นคุณค่าความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาและประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การกำหนดจุดพัฒนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ทำ แนวคิดที่ใช้ เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้การประชุมชี้แจง การระดมความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) การกำหนดวิธีการและกิจกรรม เป็นการระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหาร จากยุทธศาสตร์ที่กำหนดในรูปแบบนี้ครูร่วมกำหนดวิธีการพัฒนา โดยการจัดประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงานและการร่วมกลุ่มพัฒนา

2) ขั้นร่วมสรรค์ร่วมสร้าง เป็นขั้นการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน ในขั้นตอนนี้มีการกำหนดลำดับของการจัดกิจกรรมพัฒนาครูและผู้บริหารดังนี้

2.1) จัดโครงการประชุมปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้

2.2) การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมให้ครูและผู้บริหารมีโอกาสได้เห็นตัวอย่าง แนวทางในการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน หรือการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด เพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วในโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและงาน

2.3) การรวมกลุ่มพัฒนา เนื่องจากมีครูจำนวนจำกัด จึงจัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นระบบทีม มีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดพลังในการพัฒนา เช่น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเตรียมสื่อ การวัดผลและประเมินผลร่วมกัน และการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

3) ขั้นร่วมทางร่วมปฏิบัติ เป็นขั้นการนำแผนในการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน เพื่อนำไปใช้

ในการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน ไปปฏิบัติตามขั้นตอนกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนี้

3.1) การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการนำผลการพัฒนาตนเองจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน หรือศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ลงสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาผู้เรียน ครูจะเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติว่าสิ่งที่ออกแบบหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าสามารถนำไปจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือพัฒนาผู้เรียนได้มากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง

3.2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน ด้วยวิธีกัลยาณมิตร นิเทศ เป็นการนำผลการจัดการเรียนรู้มาสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้เพิ่มเติม ช่วยพัฒนาครู และผู้บริหารได้เช่นเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ทำได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มสาระ ระดับโรงเรียนและโครงการ

4) ชั้นร่วมรับร่วมปรับแก้ไข เป็นขั้นตอนการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนางานและประสิทธิภาพของรูปแบบในการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ

4.1) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารว่ามีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดมากน้อยเพียงใด กิจกรรมพัฒนาใดได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

4.2) ปรับปรุงพัฒนาแผนและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4.3) สรุปและรายงานผลการพัฒนาครูและผู้บริหารว่าได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือไม่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้โครงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

#### 4.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแควกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ผู้บริหาร มีบทบาทในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองและครูในโรงเรียน สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองและครู นิเทศติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

2) ครู มีบทบาทในการทำความเข้าใจแนวทางดำเนินงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาตนเอง นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้ข้อมูลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

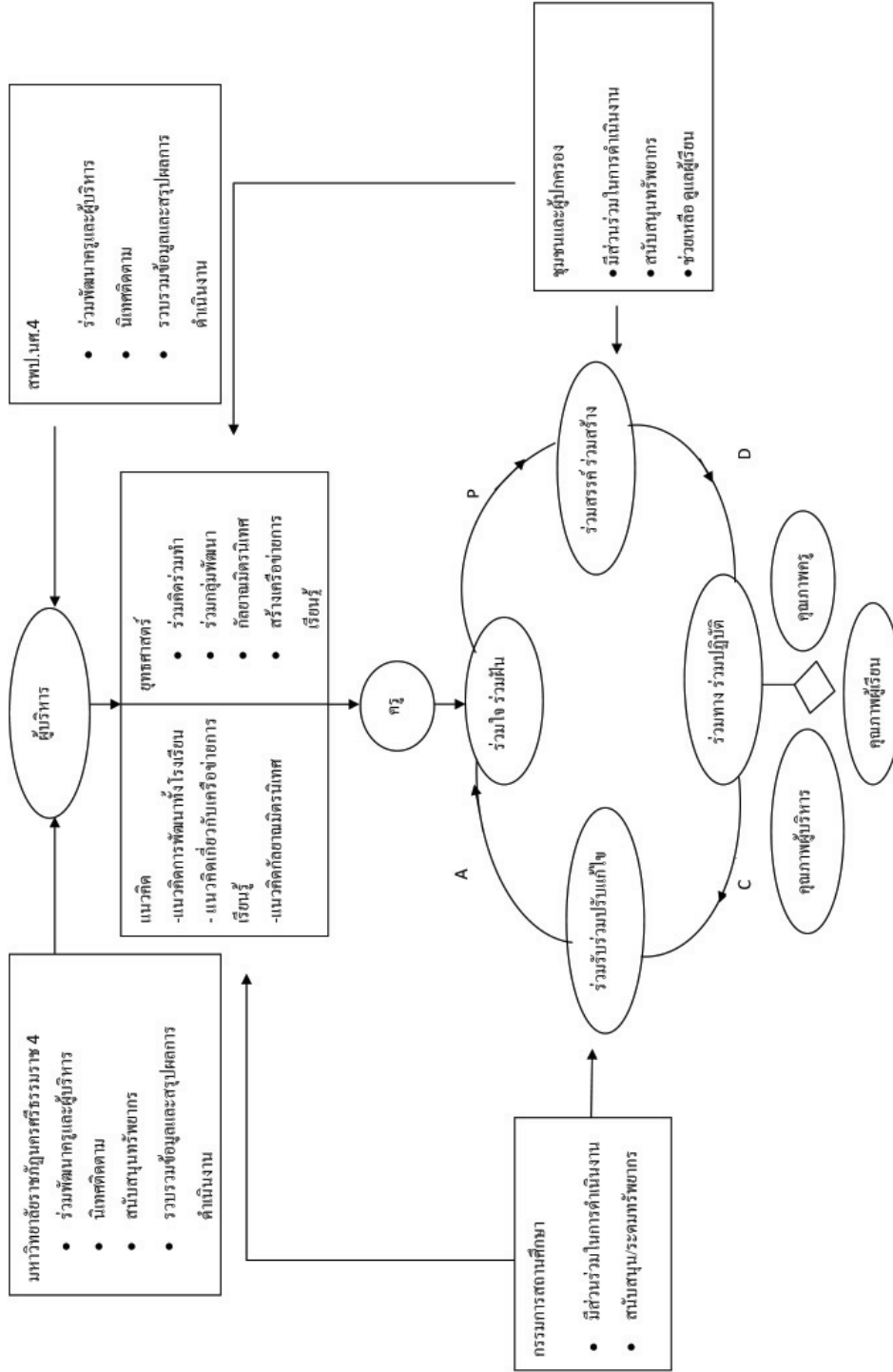
3) กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากรและการดำเนินงานของครูและผู้บริหาร

4) ชุมชนและผู้ปกครอง มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากร ช่วยเหลือดูแลผู้เรียน

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร สนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการ ทรัพยากร รวบรวมข้อมูล และสรุปผลการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบบร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว นำเสนอได้ดังภาพที่ 4.4





ภาพที่ 4.4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว



## 2. ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียน

ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและความสอดคล้องภายในของรูปแบบ คุณภาพของรูปแบบในด้านความชัดเจน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดริเริ่มและความยืดหยุ่น ปรากฏผลดังนี้

### 2.1 ผลการตรวจสอบรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

1) ความสอดคล้องของรูปแบบ ผลการตรวจสอบรูปแบบด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในของรูปแบบ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านทุ่งชน

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	ความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก		
	1.1 นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน	1.00	มีความสอดคล้อง
	1.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก	1.00	มีความสอดคล้อง
	1.3 ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน	1.00	มีความสอดคล้อง
	1.4 ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1.00	มีความสอดคล้อง
	1.5 แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.00	มีความสอดคล้อง
2	ความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายใน		
	2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ	0.80	มีความสอดคล้อง
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ	1.00	มีความสอดคล้อง
	2.3 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ	1.00	มีความสอดคล้อง
	2.4 ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ	1.00	มีความสอดคล้อง
	2.5 แนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ	1.00	มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 4.6 พบว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอนสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 และมีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายใน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ มีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และแนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ มีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ตามลำดับ

2) คุณภาพของรูปแบบ ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบในด้านความชัดเจน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

**ตารางที่ 4.7** คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบโรงเรียนบ้านทุ่งชน

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1	ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ			
	1.1 ที่มาของรูปแบบ	4.40	0.80	มาก
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	1.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.40	0.49	มาก
	1.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.80	0.40	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>
2	ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ			
	2.1 ที่มาของรูปแบบ	4.40	0.49	มาก
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	2.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	5.00	0.00	มากที่สุด
	2.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.60	0.49	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.68</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4.7 คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบ  
โรงเรียนบ้านทุ่งชน (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
3	ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรม กับกลุ่มเป้าหมาย	4.20	0.40	มาก
4	ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	4.40	0.49	มาก
5	ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ	4.40	0.49	มาก
6	ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้	4.60	0.49	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.49</b>	<b>4.06</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าคุณภาพของรูปแบบโดยภาพรวมมีคุณภาพระดับ  
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของ  
แต่ละองค์ประกอบและความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน  
ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และ  
ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบมีคุณภาพในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา  
ครูและผู้บริหารของโรงเรียนบ้านทุ่งชน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็น  
ประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบ คณะผู้วิจัยวิเคราะห์ประเด็นความคิดเห็นและสังเคราะห์  
ข้อมูลสรุปได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านที่มาของการพัฒนารูปแบบ พบว่า 1) การพัฒนารูปแบบของ  
โรงเรียนควรคำนึงถึงโอกาสและบริบทของชุมชนในการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร การระดม  
ทรัพยากรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน 2) ควรนำเสนอมารูปแบบในเชิงแผนผัง  
ความคิดด้วย เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น 3) ควรระบุเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนา  
รูปแบบให้ชัดเจนเฉพาะด้าน และ 4) ประเด็นวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบยังไม่ครอบคลุม  
สภาพจริงของบริบทโรงเรียน

2) กิจกรรมและแนวการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า 1) ควรเขียนให้ละเอียด  
ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย 2) คู่มือควรมีคำชี้แจง ที่มา และวิธีการนำรูปแบบไปใช้ที่  
ชัดเจน 3) ควรมีตัวชี้วัดของกิจกรรมพัฒนาครูเพื่อความชัดเจนในการวัดผลและบรรลุ และ  
4) ควรปรับหัวข้อ ประเด็น และการใช้ภาษาให้สื่อความหมายชัดเจน และกระชับ

## 2.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบของโรงเรียนบ้านอินทนิล

1) ความสอดคล้องของรูปแบบ ผลการตรวจสอบรูปแบบด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและความสอดคล้องภายในปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8** ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านอินทนิล

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	ความสอดคล้องภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับ 1.1 นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน 1.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก 1.3 ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน 1.4 ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.5 แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.00 1.00 1.00 0.80 1.00	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง
2	ความสอดคล้องภายใน 2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ 2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ 2.3 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2.4 ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2.5 แนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ	1.00 1.00 1.00 0.80 1.00	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 4.8 พบว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอนสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชนและแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ส่วนด้านทฤษฎีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 และมีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายใน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และแนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และขั้นตอนของรูปแบบ มีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ส่วนขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80

2) คุณภาพของรูปแบบ ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้านความชัดเจน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.9** คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบโรงเรียนบ้านอินทนิล

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1	ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ			
	1.1 ที่มาของรูปแบบ	4.40	0.49	มาก
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	1.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.40	0.80	มาก
	1.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.40	0.80	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.60</b>	<b>มากที่สุด</b>
2	ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ			
	2.1 ที่มาของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	2.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.40	0.80	มาก
	2.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.20	0.75	มาก
	2.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.00	0.63	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
3	ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.80	0.40	มากที่สุด
4	ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	4.20	0.75	มาก
5	ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
6	ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้	4.60	0.49	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่าคุณภาพของรูปแบบโดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย และความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบมีคุณภาพในระดับมาก

### 2.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

1) ความสอดคล้องของรูปแบบ ผลการตรวจสอบรูปแบบด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและความสอดคล้องภายในปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของรูปแบบโรงเรียนบ้านน้ำขาว

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	ความสอดคล้องภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับ 1.1 นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน 1.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก 1.3 ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน 1.4 ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.5 แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.00 0.80 1.00 0.80 0.80	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง
2	ความสอดคล้องภายใน 2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ 2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ 2.3 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2.4 ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2.5 แนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ	1.00 0.80 0.60 1.00 0.60	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 4.10 พบว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอนและความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน โดยมีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ส่วนสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านทฤษฎีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 และมีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายใน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบและขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 ส่วนด้านยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และแนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบมีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 0.60 ตามลำดับ

2) คุณภาพของรูปแบบ ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้านความชัดเจน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบ โรงเรียนบ้านน้ำขาว

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1	ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ			
	1.1 ที่มาของรูปแบบ	4.20	0.75	มาก
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	1.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
	1.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.40	0.49	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>
2	ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ			
	2.1 ที่มาของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
	2.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.20	0.40	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 4.11** คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบ  
โรงเรียนบ้านน้ำขาว (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
3	ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรม กับกลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.49	มากที่สุด
4	ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	4.20	0.75	มาก
5	ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
6	ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้	4.60	0.49	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าคุณภาพของรูปแบบโดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย และความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบมีคุณภาพในระดับมาก

#### **2.4 ผลการตรวจสอบรูปแบบของโรงเรียนบ้านคลองแคว**

1) ความสอดคล้องของรูปแบบ ผลการตรวจสอบรูปแบบด้านความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและความสอดคล้องภายในปรากฏผลดังตารางที่ 4.12





ตารางที่ 4.12 ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน  
ของรูปแบบโรงเรียนบ้านคลองแคว

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ดัชนีความ สอดคล้อง	ความหมาย
1	ความสอดคล้องภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับ 1.1 นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน 1.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก 1.3 ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชน 1.4 ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.5 แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.00 1.00 1.00 0.80 1.00	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง
2	ความสอดคล้องภายใน 2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมาย ในการพัฒนารูปแบบ 2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มา ของรูปแบบ 2.3 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของรูปแบบ 2.4 ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของรูปแบบ 2.5 แนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และขั้นตอนของรูปแบบ	1.00 1.00 1.00 0.80 0.80	มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 4.12 พบว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ความต้องการของครู/ผู้บริหาร/ชุมชนและแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ส่วนด้านทฤษฎีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 และมีความสอดคล้องของรูปแบบกับปัจจัยภายใน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบและยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีดัชนีความสอดคล้องแต่ละประเด็นเท่ากับ 1.00 ส่วนด้านขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบและแนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ มีดัชนีความสอดคล้องในแต่ละประเด็นเท่ากับ 0.80 ตามลำดับ

2) คุณภาพของรูปแบบ ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้านความชัดเจน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดริเริ่ม และความยืดหยุ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

**ตารางที่ 4.13** คะแนนเฉลี่ยคุณภาพของรูปแบบจำแนกเป็นรายด้านตามประเด็นตรวจสอบ โรงเรียนบ้านคลองแคว

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	คะแนนเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1	ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ			
	1.1 ที่มาของรูปแบบ	4.20	0.40	มาก
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	1.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
	1.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.20	0.75	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>
2	ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ			
	2.1 ที่มาของรูปแบบ	4.40	0.49	มาก
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	0.40	มากที่สุด
	2.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ	4.60	0.49	มากที่สุด
	2.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ	4.00	0.63	มาก
	2.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้	4.00	0.63	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>
3	ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.49	มากที่สุด
4	ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	4.40	0.49	มาก
5	ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ	4.20	0.40	มาก
6	ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้	4.40	0.49	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่าคุณภาพของรูปแบบโดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบและความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้ มีคุณภาพในระดับมาก



## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 2) ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 3) วิจัยและพัฒนา รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช

โรงเรียนเป้าหมายมี 5 โรง ประกอบด้วยโรงเรียนในพื้นที่อำเภอสิชล 2 โรง ได้แก่ โรงเรียนบ้านน้ำขาว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก อำเภอท่าศาลา 2 โรง ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชนและโรงเรียนบ้านอินทนิล และอำเภอพรหมคีรี 1 โรงคือโรงเรียนบ้านคลองแคว ทั้งหมดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

การวิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน 5 ขั้น คือ 1) ขั้นเตรียมการวิจัย เป็นการกำหนดพื้นที่ดำเนินการวิจัย สรรหาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการและสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจแนวทางดำเนินงาน 2) ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน เป็นการศึกษาปัญหาและความต้องการจำเป็น และบริบทของโรงเรียนเพื่อและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและบริบทของสถานศึกษา 3) ขั้นยกร่างรูปแบบ คณะผู้วิจัยยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารให้

สอดคล้องกับผลการศึกษาความต้องการจำเป็นและบริบทของโรงเรียน 4) ชั้นตรวจสอบรูปแบบ ใช้วิธีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบของแต่ละโรงเรียนและ 5) ชั้นปรับปรุงรูปแบบที่สอดคล้องกับทฤษฎีและบริบท ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ รายละเอียดของคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียน

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

1.1 ด้านข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือโรงเรียนขยายโอกาส มี 2 โรง สำหรับผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม 1) โรงเรียนที่คะแนนสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่ จังหวัดและประเทศ 4วิชา ต่ำกว่าเกณฑ์ 1 วิชา 2) โรงเรียนที่มีคะแนนสูงกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ 1 วิชา ที่เหลือต่ำกว่าเกณฑ์ 3) โรงเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ ทั้ง 5 วิชา ส่วนคะแนนทักษะการคิด จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม 1) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดในระดับดีมากกว่าระดับพอใช้ถึงปรับปรุง 2) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดอยู่ในระดับพอใช้ถึงปรับปรุงมากกว่าระดับดี ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนทั้ง 2 โรง มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์ระดับจังหวัดและระดับประเทศ

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน พบว่ามีโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง จำนวน 3 โรงเรียน และในพื้นที่สวนยางพารา 2 โรง โรงเรียนอยู่ห่างไกลจากแหล่งเรียนรู้ ผู้ปกครองมีรายได้ไม่แน่นอน ส่วนหนึ่งนิยมส่งลูกหลานไปเรียนในเมือง เพราะเชื่อว่ามีความพร้อมและคุณภาพดีกว่าโรงเรียนในชุมชน อย่างไรก็ตาม ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษารักและหวงแหนโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการก่อตั้งโรงเรียน มีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนต้องการให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนได้มีคุณภาพเท่าโรงเรียนในเมือง

1.3 ความต้องการในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันตามสถานะ ครูมีความต้องการด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน การใช้ ICT ในการสอน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนส่วนผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาด้านนวัตกรรมการบริหาร

การนิเทศ การวิจัย การพัฒนาครู สำหรับวิธีการพัฒนาที่ครูต้องการได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนผู้บริหารต้องการการอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การนิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญได้ 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

3. ผลการวิจัยและพัฒนา รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า แต่ละโรงเรียนสามารถพัฒนารูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานในการพัฒนาการคิดให้กับผู้เรียน โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิด/ที่มาของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) ยุทธศาสตร์ 4) ขั้นตอนและกิจกรรม 5) การนำรูปแบบไปใช้ ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความสอดคล้องภายในและภายนอกของรูปแบบอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งเป็นระยะที่มีความสอดคล้องสูงส่วนคุณภาพด้านอื่น ๆ เช่น ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ฯลฯ อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 อยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้ และมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขในส่วนของความชัดเจนของกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ เป็นต้น รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของแต่ละโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบทดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

3.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบอินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิล

3.3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วย ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

3.4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว

3.5 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบภาคีเครือข่ายประสานใจ สายใยรัก ของโรงเรียนบ้านทุ่งชั้นหมาก (อยู่ระหว่างการพัฒนาองค์ประกอบและรายละเอียดของรูปแบบ)

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 โรงเรียน บางโรงเรียนจัดการเรียนการสอนระดับอนุบาลและประถมศึกษา บางโรงเรียนจัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบท และกึ่งเมือง คุณภาพหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ หรือเทียบกับโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในตัวเมือง และพบว่าครูต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนได้ นอกจากนี้ยังต้องการการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง จากผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรียพร แสงนภาพวร (2550) ที่นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กคือมีครูไม่ครบชั้น ไม่ตรงสาขาวิชาเอก ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน และได้รับงบประมาณน้อยเนื่องจากได้รับจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียน

2. ผลการศึกษาร่องรอยความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญได้ 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

องค์ความรู้ด้านการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และออกแบบกิจกรรม ขั้นตอน/วิธีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการอบรมที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และลดข้อจำกัดของการอบรมที่ต้องพาครูออกนอกโรงเรียน รวมทั้งการกำหนดบทบาทผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินไปควบคู่กับและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม และช่วยในการออกแบบการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

3. ผลการวิจัยและพัฒนาแบบแผนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า แต่ละโรงเรียนสามารถพัฒนาแบบแผนในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการในการพัฒนาการคิดให้กับผู้เรียน ผลการตรวจสอบรูปแบบพบว่ามี

คุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดได้แก่ ด้านความสอดคล้องภายนอก และความสอดคล้องภายในอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งเป็นระดับที่มีความสอดคล้องสูง ส่วนคุณภาพด้านอื่นๆ ได้แก่ ความถูกต้อง ความชัดเจน ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพระหว่าง 4.20-5.00 อยู่ในระดับคุณภาพมากถึงมากที่สุด นั้น ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบตามขั้นตอน มีการวิเคราะห์บริบท สภาพปัญหาและความต้องการทำความเข้าใจสภาพปัญหา แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของครูในโรงเรียน ก่อนการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบ กิจกรรมการอบรมเน้นการลงมือปฏิบัติ ดำเนินการโดยครูที่มีประสบการณ์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องแบบกัลยาณมิตร สอดคล้องกับหลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ที่เน้นการพัฒนาเป็นการทำหน้าที่ตามภาระงานปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและคุณภาพผู้เรียน

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนการวิจัย ตั้งแต่ขั้นเตรียมการวิจัย (Pre Research Phase) ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน (Goal Analysis Phase) ขั้นยกร่างรูปแบบ (Model Developing Phase) เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบทและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน โดยแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และวงจรคุณภาพ PDCA

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับบริบทสภาพจริงของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และสร้างการยอมรับในการพัฒนา จะทำให้ได้รูปแบบที่มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีและความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.2 โรงเรียนแต่ละโรงควรทำการทบทวนบริบทของโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับสภาพจริงของโรงเรียนมากที่สุด

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาของทีมีวิจัย และความพร้อมในการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนต่างกัน การวิจัยครั้งต่อไปควรกำหนดพื้นที่วิจัยที่มีความพร้อมสูง 1 โรง เพื่อเป็นโรงเรียนต้นแบบในการพัฒนารูปแบบ และขยายผลไปสู่การพัฒนาแบบของโรงเรียนขนาดเล็กอื่น ๆ



2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนโดยใช้โครงการเหมือนกันทั้ง 5 โรงเรียน การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยกำหนดจุดเน้นการพัฒนาที่ต่างกัน/ หรือใช้นวัตกรรมที่หลากหลายในการพัฒนาทักษะการคิด เพื่อเสนอแนวทางที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2548). รูปแบบการพัฒนาครู ตามมาตรฐานประกันคุณภาพ ด้านครูของโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา สารนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ. (2542). การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานในระดับ ประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). รายงานการวิจัยและพัฒนา นโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิ.ที.วี. คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2545). การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนนาร่อง : ในรูปแบบที่คัดสรร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2549). รายงานการประเมิน โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2552). แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ. (เอกสาร อัดสำเนา).
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2546). รูปแบบการจัดการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ.
- ณัฐวิไลดา ศิริรัตน์. (2549). การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล : <http://www.nidtep.go.th/emag/research/data/aboutus.htm>. วันที่สืบค้น 10 กรกฎาคม 2550.

- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าครุสภาศึกษาเฉพาะภาคการค้า. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทิพวรรณ โยษคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธีระพร आयวัฒน์. (2543). เทคโนโลยีการศึกษานวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : การประเมินและการประกัน. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นพดล เจนอักษร. (2544). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. (2543). การประเมินการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ : แนวคิดและวิธีการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ประจิดร ไชยบุปผา. (2546). การพัฒนาครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบโครงการ โรงเรียนบ้านดงจันทูหนองไผ่ (ราษฎร์บำรุง) อำเภอสว่างดินแดน จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประเวศ วะสี. (2541). ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- ประเสริฐ อินทร์ักษ์. (2544). การนำผลวิจัยในชั้นเรียนไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่ 35. ปรินญาศึกษาศาสตร์-มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปาน กิมปี. (2540). การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนาตนเองของชุมชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. (2546). รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิบัติการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.

- \_\_\_\_\_. (2549). รายงานการวิจัย เรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู. เอกสาร  
อัดสำเนา.
- พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์ (2545). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม, แปลจาก  
John W.Creswell, 2002. “Educational Research” Planning, Conducting,  
and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, Merrill Prentice Hall.  
p. 609-619.
- พนัส หันนาคินทร์. (2529). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2536). การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบ้านโนนจิก  
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. (2550). รายงานประจำปี.
- พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. (2551). ยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาปี 2549 - 2551. (เอกสารอัดสำเนา).
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ และคณะ. (2552). สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผล  
ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข่งขัน. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและ  
แนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษา.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2551). “รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. 10 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2551),  
หน้า 17-29.
- มนตรี จุฬาววัฒนทล. (2543). นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ยงยุทธ แสงนภาพวร. (2548). การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท 21 เซ็นจูรี่.

- \_\_\_\_ . (2547). **แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_ . (2551). **สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_ . (2551). **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2550**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549 / 2550 : จะแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุรวมได้อย่างไร**. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วรัยพร แสงนภาพวร. (2550). **การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก**. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (เอกสารอัดสำเนา).
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). **การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอนของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและการคิดสะท้อนอภินาม**.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระ เมืองช้าง. (2551). **การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพได้จริงหรือ...** (เอกสารอัดสำเนา).
- ศศิธร เขียวก่อ. (2553). **การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และ วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2554). **รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพบริหารงาน วิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** วารสารบัณฑิตศึกษา, 8(38) หน้า 1-16
- ศักดิ์ดาสุข กลางประพันธ์. (2546). **การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนการสอนแบบโครงการของโรงเรียนบ้านตูมหวาน อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ศุภกิจ สานุสตัย. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น.  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมควร ไกลพน. (2546). แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุน อมรวิวัฒน์. (2547). กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อ  
สร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2545). การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสาร  
ประกอบการสอน คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏธนบุรี. (เอกสารอัดสำเนา).
- เอกรินทร์ สีมหาศาล. (2546). กระบวนการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพมหานคร : ไทยร่วมเกล้า.
- EL-Baz, E.A.R., and others. (2003). **School-Based Training Modules**. USAID-  
funded Integrated English Language Programme (IELP-II), [http:// WWW.  
ielp2.Org](http://WWW.ielp2.Org).
- Robinson, R. & Carrington, S. (2002). "Professional developmeny for inclusive  
schooling". **The International Journal of Educational Management**, 16(5),  
p. 239-247.





# ภาคผนวก





## ภาคผนวก ก

### ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วุฒิการศึกษา	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	ประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ
1. นางสาวสุนัญฐา เจริญผล	ปริญญาโท	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4	การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก/การสอนแบบโครงการ
2. ดร.สุภาพ เต็มรัตน์	ปริญญาเอก	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพังยอม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครศรีธรรมราช	การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก/วิจัยการศึกษา
3. ดร. จิต นวนแก้ว	ปริญญาเอก	อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช	การพัฒนาโรงเรียน/การสอนแบบโครงการ/การพัฒนาทักษะการคิด
4. ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง	ปริญญาเอก	อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช	การบริหารโรงเรียน/พัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน
5. ดร. อโนทัย ประสาน	ปริญญาเอก	อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช	การบริหารการศึกษา

## ภาคผนวก ข

### ตัวอย่างเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบ

แบบตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบ.....ของโรงเรียน.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชพัฒนาขึ้น ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบความสอดคล้องภายนอกและภายใน จำนวน 10 ข้อ ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบคุณภาพในด้านความชัดเจนและความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ความทันสมัยและความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้ จำนวน 6 ข้อ และตอนที่ 3 แบบปลายเปิด เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ

3. โปรดตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบตามแบบประเมินที่แนบมาพร้อมนี้

ขอขอบคุณยิ่ง  
คณะผู้วิจัย

**ตอนที่ 1** การตรวจสอบความสอดคล้องภายในและภายนอก โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบกับปัจจัยภายนอกและระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ตามเกณฑ์พิจารณาดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกัน

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	ความสอดคล้องภายนอกของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับ				
	1.1 นโยบายพัฒนาครู/การเรียนการสอน				
	1.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก				
	1.3 ความต้องการของครู/ผู้บริหารชุมชน				
	1.4 ทฤษฎีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน				
	1.5 แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เป็นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
2	ความสอดคล้องภายใน				
	2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ				
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบสอดคล้องกับที่มาของรูปแบบ				
	2.3 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ				
	2.4 ขั้นตอนของรูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ				
	2.5 แนวการใช้รูปแบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขั้นตอนของรูปแบบ				



**ตอนที่ 2** แบบตรวจสอบคุณภาพในด้านความชัดเจนและความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ความทันสมัยและความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตามเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 1 หมายถึง มีลักษณะตามประเด็นสอบถามน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีลักษณะตามประเด็นสอบถามน้อย
- 3 หมายถึง มีลักษณะตามประเด็นสอบถามปานกลาง
- 4 หมายถึง มีลักษณะตามประเด็นสอบถามมาก
- 5 หมายถึง มีลักษณะตามประเด็นสอบถามมากที่สุด

ข้อ	ประเด็นตรวจสอบ	ความคิดเห็น					ข้อสังเกต
		5	4	3	2	1	
1	ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ						
	1.1 ที่มาของรูปแบบ						
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ						
	1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ						
	1.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ						
1.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้							
2	ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ						
	2.1 ที่มาของรูปแบบ						
	2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ						
	2.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ						
	2.4 ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ						
2.5 แนวการนำรูปแบบไปใช้							
3	ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย						
4	ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้						
5	ความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์/ทันสมัยของรูปแบบ						
6	ความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้						

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ  
( ..... )

### ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. วุฒิการศึกษา/ สาขา ระดับปริญญาตรี .....
- ปริญญาโท .....
- ปริญญาเอก .....
3. ตำแหน่งงานในหน้าที่ .....
- หน่วยงาน .....
4. ประสบการณ์/ สาขาที่เชี่ยวชาญ .....
- .....



## ภาคผนวก ค

### ภาพกิจกรรมการวิจัย



ประชุมสร้างความเข้าใจและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโครงการ





ลงพื้นที่โรงเรียนศึกษาริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา





ประชุมวิเคราะห์บริบทโรงเรียนและยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา





## รายชื่อวิทยุ



คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช:

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิสิทธิ์พร สถิตย์ภาคีกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มลิวัลย์ สมศักดิ์

อาจารย์ ดร. อารี สาริปา

อาจารย์กฤษมา ใจสบาย

อาจารย์ ธารหทัย มาลาเวช

อาจารย์ ดร. กรวรรณ สืบสม

อาจารย์นพรัตน์ หมีพลัด

โรงเรียนบ้านทุ่งชน: นายคำนวน มิตรกระจ่าง

โรงเรียนบ้านอินทนิล: นางสาวดารุณี บุญวิก

โรงเรียนบ้านน้ำขาว: นางพัทธนันท์ นิลพัฒน์

โรงเรียนบ้านคลองแคว: นายปรีชา แสงบรรจง

โรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก: นายวิสุทธิศักดิ์ หวานพร้อม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4:

นางสาวเกษร ใจห้าว

นางศุภรินทร์ เด่นดวง



โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

**ที่ปรึกษา**

ดร.เอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์  
นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล  
นางโสภณา ตาแก้ว

เลขาธิการสภาการศึกษา  
รองเลขาธิการสภาการศึกษา  
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ  
และมาตรฐานการศึกษา  
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา  
และพัฒนาระบบการเรียนรู้

**ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ**

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
ข้าราชการบำนาญ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรยา

**ผู้รับผิดชอบโครงการ**

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา สกศ.

ดร.สุรางค์ วีรกิจพาณิชย์

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นางสาวพิกุล กันทะวัง

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นางสาวศนิชา ภาวโน

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นางสาววันวิสา สิงห์พ

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

**บรรณาธิการเอกสาร**

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นางสาวณุตตรา แทนขำ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สกศ.

กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
โทร. 02 668-7123 ต่อ 2513 โทรสาร 02 2431129